

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489478>













Government  
Publications

# The National Battlefields Commission

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# **THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**

**2009-2010**

## **Departmental Performance Report**



HONOURABLE JAMES MOORE, P.C., M.P.  
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE AND OFFICIAL  
LANGUAGES





# Table of Contents

Minister's Message	1
<b>Section I – Overview</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Summary Information</b>	<b>2</b>
<i>Raison d'être</i>	2
Responsibilities	2
Strategic Outcome	3
Program Activity Architecture (PAA)	3
<b>1.2 Summary of Performance</b>	<b>4</b>
Financial Resources	4
Human Resources	4
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	6
Risk Analysis	8
Expenditure Profile	11
Voted and Statutory Items	12
<b>Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Conservation and Development</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Public Education and Services</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Internal Services</b>	<b>19</b>
<b>Section III – Supplementary Information</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Financial Highlights</b>	<b>21</b>
<b>3.2 List of Tables</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Other Items of Interest</b>	<b>23</b>





## Minister's Message

The Government of Canada recognizes that the cultural sector plays a vital role in building strong and healthy communities throughout Canada and contributes immensely to our economy. As a Canadian Heritage Portfolio Agency, The National Battlefields Commission (NBC) works to engage Canadians in a vibrant cultural and civic life and encourages us to celebrate the uniquely Canadian nature of our country.



In 2009, the NBC dedicated itself to the conservation and development of National Battlefields Park and provided Canadians and visitors with various public and educational services, such as commemoration activities to highlight the 250<sup>th</sup> anniversary of the Battle of the Plains of Abraham. Users and visitors therefore had an opportunity to increase their knowledge of this key episode in the history of our country.

As the Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am pleased to present the *2009–2010 Departmental Performance Report* of the NBC. This report illustrates the activities of the NBC during the last fiscal year.

A large, stylized handwritten signature in dark ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

## **Section I – Overview**

### **1.1 Summary Information**

#### ***Raison d'être***

The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.

#### **Responsibilities**

The NBC is responsible for the administration, management, conservation and development of National Battlefields Park (located in Quebec City) and manages the funding allocated for this purpose.

The Commission's mandate derives from the *Act Respecting the National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch 57, passed on March 17, 1908, and its amendments. It reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and Official Languages. The Commission is administered by a nine-member Board of Directors. Seven members are appointed by the Governor in Council and the NBC's enabling legislation authorizes the provinces of Quebec and Ontario to each appoint a member in recognition of their contribution at that time of the creation of the Commission.

The Board provides general oversight and sets the broad policy direction of the NBC toward the achievement of the strategic outcomes of making the Battlefields Park in Quebec City a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

The Secretary of the Board, who acts as Director General, is appointed by the Governor in Council and is responsible for policy implementation and the day-to-day management of all NBC operations.

The physical grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada. Commonly known as the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Quebec City and one of the most prestigious parks in the world. The NBC strikes a balance between the Plains of Abraham's historic significance and its mission as an urban park. The NBC's objectives are of preservation of the park as a legacy for future generations and also as of development so that the present generations can enjoy the park and learn more about the key events in Canadian history associated with the site.



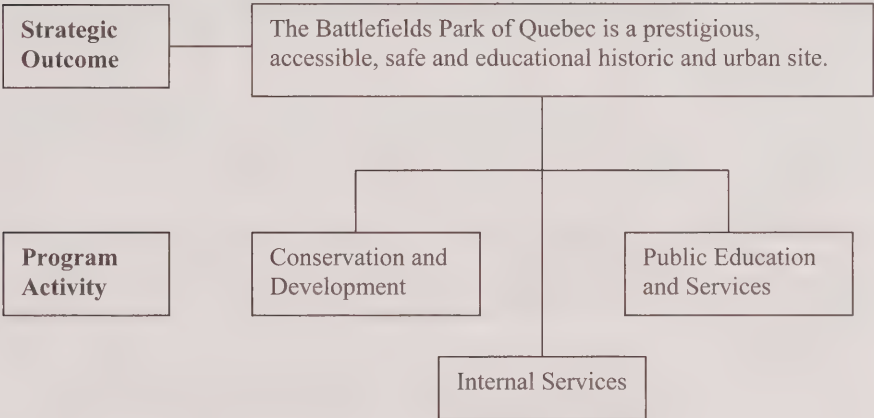
# Strategic Outcome

The NBC works to achieve the following strategic outcome:

**The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.**

The role of the National Battlefields Commission is to make Battlefields Park a prestigious national site, maintain its historic integrity and ensure that its urban mission receives equal consideration, allow for its safe use, and provide activities and relevant services in line with historic, cultural, recreational and natural aspects.

## Program Activity Architecture (PAA)



## 1.2 Summary of Performance

### 2009-2010 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
9,437	10,147	9,454

### 2009-2010 Human Resources

Planned	Actual	Difference
55 FTEs	60 FTEs	5 FTEs*

\* Increased services and the reorganization of certain sectors led to the creation of new positions. The increase in salaries costs is being absorbed by revenues.

### Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.

Performance Indicators	Targets	2009-2010 Performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overall integrity of the park and its facilities.</li> <li>- The level of quality public of and educational services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintain the general state of the park and make improvements to its infrastructure between now and 2013.</li> <li>- Maintain the quality of services and increase the dissemination of information in 2009 and 2010 about the historic events of 1759 and 1760.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The general condition of the park has been maintained and some work has been carried out to ensure the safety of employees and users, such as reinforcing the structure of the workshop, strengthening the cliff along Champlain Boulevard, replacing certain heating systems with less costly and less polluting ones, as well as landscape work in the Des Braves Park in particular.</li> <li>- The quality of public educational services has been maintained. According to an in-house survey, client satisfaction is comparable to the previous year, that is, 90% (in comparison with 93% in 2008-2009).</li> <li>- The number of visitors to exhibitions was 35,958, while the number of participants in activities was 84,793. This represents declines of 54% and 29% respectively, in comparison with the previous year which was exceptional owing to the NBC's 100<sup>th</sup> anniversary and Quebec City's 400<sup>th</sup> anniversary.</li> <li>- In 2009-2010, the <i>Plaines Lunes</i> show was not presented because of the activities planned for the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles. However, preparations were made for its production in 2010-2011.</li> <li>- Free shows at the Edwin-Bélanger Bandstand drew 20,000 spectators to 34 shows, a drop in attendance in comparison with the previous year. See explanations in Section "Risk Analysis".</li> <li>- The projects carried out as part of the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles of 1759-1760, including a seminar, publication of books, special exhibitions and the unveiling of the Memorial to Combatants, served to make the information on the subject more accessible and easier to understand.</li> </ul>



Program Activity	2008-2009 Actual Spending	2009-2010 (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Conservation and Development	6,863	2,749	2,749	3,074	2,170	A vibrant Canadian culture and heritage <sup>1</sup>
Public Education and Services	4,078	822	822	822	1,005	
Internal Services *		5,748	5,866	6,251	6,279	
<b>Total</b>	10,941	9,319	9,437	10,147	9,454	

\* In 2008-2009, Internal Services was divided between two program activities: 60% to Conservation and Development and 40% to Public Education and Services. In 2009-2010, the resources for the Internal Services program activity are displayed separately from other program activities.

**The difference of \$118,000 between Planned Spending and Main Estimates is explained by the following:**

- The amount allocated for salaries in the 2009-2010 Supplementary Estimates (B) \$100,070
  - A portion of the contributions to the Employee Benefit Plans (EBP) \$ 17,930
- \$118,000

**The difference of \$710,000 (\$10,147,000 - \$9,437,000) between Total Authorities and Planned Spending is explained by the following:**

- Report from previous year \$400,450
  - Revenue increase versus previous budget \$187,373
  - Benefits and salaries \$122,560
- \$710,383

**As for the difference between Total Authorities and Actual Spending, it is explained by:**

- Transfer to the following year \$367,716
  - Postponement of renovation work on administrative offices \$325,000
- \$692,716

---

<sup>1</sup> The NBC's program activities are aligned with the Government of Canada's outcome *A vibrant Canadian culture and heritage*. The role of NBC is to provide an accessible and educational historic site. The NBC helps to raise awareness of Canada's history and the battles fought on its park grounds and provides a pleasant entertainment venue. It also encourages the public to take part in various interpretive activities, to visit exhibitions and other attractions featuring the history of the park and of Canada, and to attend concerts supporting artists from the cultural milieu.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Performance Status	Linkage to Strategic Outcome
Ensure high-quality general maintenance and carry out planned infrastructure repairs.	Ongoing	<i>Fully met.</i> According to planned renovations and allocated budgets. The NBC continued to carry out regular maintenance of the site and completed certain infrastructure renovations to ensure the health and safety of users.	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Conservation and Development program activity. Results attained under this priority contribute to preserving and improving the site's infrastructure and amenities for future generations.
Provide the public with quality services on aspects of education, culture and nature.	Ongoing	<i>Fully met.</i> The NBC continued to deliver services such as exhibitions and interpretative activities while taking users' and visitors' expectations into consideration and ensuring that high quality was maintained.	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Public Education and Services program activity; results attained under this priority contribute to preserving and raising awareness of the history of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets.
Conduct the commemoration of the 250 <sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 in 2009 and 2010.	Previously committed	<i>Fully met.</i> According to the programming revised during the previous fiscal year. The NBC increased Canadians' awareness of a significant time in Canada's history by organizing special activities to commemorate the 250 <sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760.	Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Public Education and Services program activity; results attained under this priority contribute to preserving and raising awareness of the history of Canada's first national historic park.

Management Priorities	Type	Performance Status	Link to Strategic Outcome
Internal Management	Ongoing	<p><i>Partially met.</i> Review of the Land Use Policy is under way. However, it has been agreed to first identify specific expectations in the memoranda of understanding before signing off on the final review of the policy.</p> <p>Drafting of the guide on workplace accident prevention is under way.</p>	<p>Strategic Outcome 1 This operational priority is in line with the Conservation and Development program activity: results attained under this priority contribute to the preservation and improvement of site infrastructure and amenities for future generations. For the future, maintain a functional framework to meet users' needs and protect the site.</p> <p>This guide will be used to make future decisions and thereby reduce risks.</p>
Human Resources Renewal	New	<p><i>Fully met.</i> The NBC oversaw the new director's integration and hired new employees. Workforce renewal is in line with the rate of retirements.</p>	<p>Strategic Outcome 1 This management priority is in line with internal services, but it also concerns other programs and allows for the retention and hiring of a qualified workforce so as to pursue the NBC's objectives.</p>
Disposal of Archives	New	<p><i>Partially met</i> due to the workload for commemoration activities for the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles. Disposal of documents has been undertaken in compliance with the <i>Archives Act</i>. The process is ongoing.</p>	<p>Strategic Outcome 1 This management priority is in line with internal services, but it also concerns other programs. The NBC plans to continue the review of the document classification system, which will allow for the preservation and disposal of documents consistent with the agreement signed with Library and Archives Canada.</p>



## Risk Analysis

The National Battlefields Commission (NBC) operates strictly in Quebec City. It manages the National Battlefields Park which includes primarily the Plains of Abraham (102 hectares) and Des Braves Park (six hectares); these are the sites of the battles of 1759 and 1760, respectively.

Situated in the heart of the city, the park is a rallying site *par excellence* which hosts four million users and visitors every year. Such high attendance could have an impact on the integrity of the land.

The year 2009-2010 was primarily marked by commemorations of the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of 1759 and 1760. The NBC focussed on organizing commemoration activities for the Battle of the Plains of Abraham (1759) and on preparing commemoration activities for the Battle of Sainte-Foy (1760), in order to raise awareness among Canadians and foreign visitors of this important period in our history. These activities unfolded as planned and contributed to a better understanding of the issues that underlied the conflict.

The NBC continued with the day-to-day maintenance of Battlefields Park and its development by improving certain sectors, including Des Braves Park. The Commission is vigilant about ensuring compliance with the conditions for land use during events. It also provided various quality public (cross-country ski trails, Info-plant terminal) and educational (exhibitions and interpretative activities) services related to the history of the park. New activities were added to attract as many visitors as possible and to give the history of Battlefields Park visibility through other means. New interpretative activities were provided, especially at the Brown Basin and in schools. According to an in-house survey, 90% of the public expressed satisfaction with the activities and services provided by the NBC over 2009-2010.

The NBC monitored its budget very closely, while taking its priorities into account. This enabled the Commission to carry over \$367,716 to the 2010–2011 fiscal year for projects, such as repairs to its infrastructure and facilities. The total budget used in fiscal 2009-2010 was \$9,454,000, including revenues generated in the amount of \$1,787,000. Material, financial and human resources were managed according to the Government's management accountability framework.

The NBC's organizational culture is based on respect, integrity and equity. Senior management interacts regularly with employees regarding decisions made and upcoming projects. Moreover, the NBC holds labour-management meetings on a regular basis. The Commission negotiates its employees' collective agreement; working conditions are based on those of the federal public service.

The year 2009–2010 was also marked by retirements and the hiring of new employees in certain sectors. Changes were made in the Green Spaces Unit in order to improve the work climate in this sector and to facilitate the development of an integrated sustainable development strategy. The position of Head of the Green Spaces Unit was abolished, a new Land Use Planning and Environment Advisor seasonal position was created and a Horticultural Superintendent was hired to manage the work of the employees in the Horticultural Services Unit. Moreover, a new Secretary/Director General took office and, following the departure of the Chairperson of the Board of Directors who had held the position for 14 years, an acting chairperson was appointed.

As planned, the development of the guide on prevention of workplace accidents was undertaken and should be completed during the coming fiscal year. The risks identified will enable the NBC to enforce appropriate measures in order to improve the health and safety of its employees.

Client traffic in the park, weather and economic conditions, and reaching out to key partners are major factors that are taken into consideration in order to attain the expected outcomes.

In spite of a rainy summer in 2009-2010 and a drop in client traffic in the park in comparison with the previous year, which had been marked by the 400<sup>th</sup> anniversary of Quebec City and the 100<sup>th</sup> anniversary of The National Battlefields Commission (a record year in terms of client traffic in the park and everywhere else in Quebec City), the NBC generated \$1,787,000 in revenues through parking lot fees, educational activities and requests for park use.

It was at the Edwin-Bélanger Bandstand that poor weather conditions had the greatest impact on client traffic. Of the 34 scheduled shows, six had to be cancelled because of bad weather. It rained for 20 of the 34 days of performances. Approximately 20,000 people attended the shows, representing (all other things being equal) a significant drop in attendance. In 2008-2009, 17,000 people attended 24 shows and five performances were cancelled because of bad weather.

The following are examples of partnerships established that also facilitated the achievement of major projects for the 250<sup>th</sup> anniversary of the Battle of the Plains of Abraham:

- the *Musée des beaux-arts du Québec*, for the *La prise de Québec 1759-1760* exhibition and the publication of a catalogue of the exhibition;
- *Les éditions du Septentrion*, for the publication of the book *Québec Ville assiégée, 1759-1760, d'après les acteurs et les témoins*, which presents the accounts of these events throughout the siege of Quebec City in 1759, until the surrender of Montreal in 1760;

- *La Société de généalogie canadienne française*, for its publication of the book *Combattre pour la France en Amérique*, which features information about the soldiers who fought in the Seven Year War in New France, as well as the proceedings of a seminar;
- the Québec Port Authority for the use of the Brown Basin building for the presentation of an exhibition related to the 250<sup>th</sup> anniversary;
- the *Commission scolaire de la Beauce-Etchemin* for the presentation of an exhibition about New France and the 1759-1760 battles;
- various media for the dissemination and promotion of activities and services provided;
- various organizations for the presentation of public events.

All these partners made a major contribution to the success of the activities organized for the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles.

The challenges were primarily to handle the workload involved in organizing the activities related to the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles and to make sure that activities ran as planned. The small NBC team had to contend with very short deadlines.

The NBC is also pleased that it was able to collaborate with the union representatives to resolve conflicts in one sector and has laid the groundwork for improving relations and the work climate.

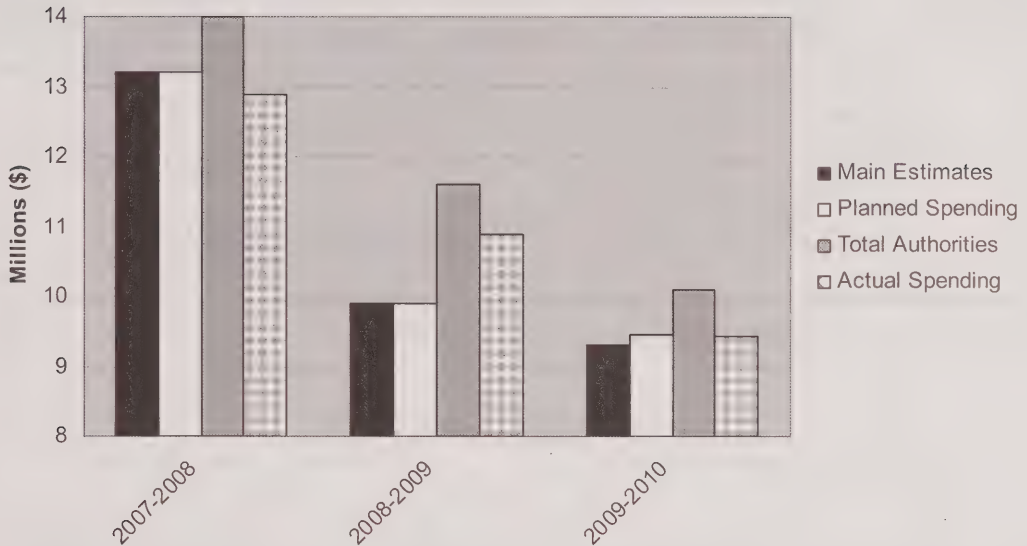
In 2009, the NBC joined the federal government's Employee Assistance Program in order to contribute to the maintenance of a work environment that fosters employee development.

Furthermore, as administrator of a prestigious park, the NBC believes it is imperative that it develop an integrated sustainable development strategy based on sustainable development practices of other federal institutions. The NBC's strategy will be based on principles of environmentally-sound use of natural resources and decision-making that takes environmental, economic and social factors equally into consideration. Steps to achieve this goal have already been undertaken. In addition to the appointment of an advisor, the NBC has taken action with the purchase of a hybrid vehicle and the installation of a gas heating system.



## Expenditure Profile

Spending Trends



The fluctuations can be explained as follows:

- In 2007-2008, supplementary funding was obtained to organize celebrations as part of the NBC's 100<sup>th</sup> anniversary, to make major infrastructure repairs and carry out projects related to risk management.
- In 2008-2009, supplementary funding was obtained to organize celebrations for the NBC's 100<sup>th</sup> anniversary, and a budget carryover was authorized to complete the construction of public restrooms and renovations to the administrative offices.
- In 2009-2010, supplementary funding was allocated for salaries and employee benefit plans (EBP). A budget carry-over was authorized for renovations to its administrative offices.

## Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

<b>Vote # or Statutory Item (S)</b>	<b>Truncated Vote or Statutory Wording</b>	<b>2007-2008 Actual Spending</b>	<b>2008-2009 Actual Spending</b>	<b>2009-2010 Main Estimates</b>	<b>2009-2010 Actual Spending</b>
55	Program expenditures	10,778	8,135	7,354	7,162
(S)	Contributions to employee benefit plans	444	462	365	505
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,704	2,344	1,600	1,787
	<b>Total</b>	<b>12,926</b>	<b>10,941</b>	<b>9,319</b>	<b>9,454</b>

*For further information, refer to Section I – 1.2.*

## SECTION II – Analysis by Program Activities

### Strategic Outcome:

**The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.**

The role of the National Battlefields Commission is to make Battlefields Park a prestigious national site, maintain its historic integrity and ensure that its urban mission receives equal consideration, allow for its safe use, and provide activities and relevant services in line with historic, cultural, recreational and natural aspects.

### Program Activities:

#### 2.1 Conservation and Development

As part of this activity, the NBC preserves the legacy and integrity of the Battlefields Park for future generations by maintaining infrastructure, the horticultural landscape and a secure site for Canadian and foreign users and visitors.

Conservation and Development					
2009-2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,749	3,074	2,170	23	23	0

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Improve park infrastructure to ensure its long-term preservation and maintain landscapes in good condition.	General state and the overall integrity of the park and its landscapes.	Maintain the general state and make improvements to the infrastructure between now and 2013.	Satisfactory for all planned projects.	Certain infrastructure has been improved, such as the workshop structure and the entrance to Des Braves Park was reconfigured.  It was not possible to carry out any renovations to the Commander's House since it has not been transferred from the Department of National Defence.



## Benefits for Canadians

This program activity makes it possible for the NBC to offer people one of the world's most prestigious historic parks in an urban setting and the opportunity to safely use and enjoy it.

Canadians and foreign visitors were able to enjoy, in complete safety, amenities, infrastructure and services provided, such as pedestrian pathways, cross-country ski trails, historic buildings, flower gardens, green spaces and monuments.

For the fifth year, the NBC took part in the *Communities in Bloom Competition*. Battlefields Park was a finalist in the *Special Attractions* category of the 2009 National Edition and received a perfect five-bloom mark as well as a special commendation for an exceptional innovation, the Info-plan terminal. The judges were impressed with the park's overall cleanliness and the horticultural quality and exemplary maintenance of the flower displays.

The NBC received a special award from the *Regroupement des stations de ski de fond de la région de Québec* for developing and maintaining cross-country ski trails. The NBC worked with partners such as the *Société des amis des plaines* for the purpose of providing cross-country skiing lessons and equipment rentals, making Battlefields Park a full-service centre for tourists and Quebec City residents.

## Performance Analysis

The NBC continued its maintenance and surveillance of the buildings, equipment and grounds in order to ensure that the park was clean and safe for users and visitors. It carried out a number of special projects to improve safety for park visitors and employees, which included strengthening of the cliff along Champlain Boulevard and solidifying the structure of the building that houses Maintenance Services.

In addition, the NBC developed a ten-year plan for the restoration of the park's street lamps to ensure their longevity and the safety of the park. The entrance to Des Braves Park was reconfigured in anticipation of the 250<sup>th</sup> anniversary of the Battle of Sainte-Foy in 2010-2011.

The NBC was planning to acquire the Commander's House, a property belonging to the Department of National Defence, in order to permanently house its administrative offices, where they are presently leased. Since the property has not yet been transferred, renovations could not be carried out.

The Great Celebration of Nature was a great success, owing to both the large number of contributors who presented over 30 different kiosks and to the number of people (approximately 4,000) who sought advice on horticultural matters and visited the greenhouses.

While the NBC has environmental projects under way, such as the production and use of compost and mulch, it was in 2009-2010 that the commitment to a sustainable development action plan could be made as a result of allocating resources for that purpose. Building on an evaluation of the activities already under way will facilitate NBC establishment of a sustainable development action plan that will guide both purchasing decisions and work habits. In addition to the appointment of a land-use advisor, the NBC purchased a hybrid vehicle and had a new, more efficient, economical and less polluting natural gas heating system installed in the greenhouses.

## **Lessons Learned**

In terms of human resources, the NBC appreciated having the opportunity to work with the union representatives to resolve a labour conflict by jointly hiring an external consultant who facilitated the establishment of neutral ground from which solutions could be identified.

## 2.2 Public Education and Services

The purpose of this activity is to raise awareness about the history of the site and its cultural, recreational and natural assets in a manner that emphasizes its dual purpose as a historical site and an urban park. In support of this activity, the NBC is committed to continuous improvements, welcomes visitors, provides quality exhibitions, activities and public services, and disseminates information to Canadian and foreign users and visitors.

Public Education and Services					
2009-2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
822	822	1,005	17	17	0

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Promote the history of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets.	The level of quality public and educational services.	Maintain the quality of services.	Fully satisfactory. According to an in-house survey, 90% of users and visitors were satisfied. This percentage is comparable to the previous year.	The NBC provided quality public and educational services, as the results of the client satisfaction survey demonstrate.
		Increase the dissemination of information in 2009 and 2010 about the historic events of 1759 and 1760.	Fully satisfactory.	Over 50 different interpretative activities are provided to a diverse clientele: primary schools, secondary schools (in classrooms or in the park), day care services, playgrounds; all activities focused primarily on history.  Public interpretative activities and exhibitions, book publications, and a seminar were held or produced specifically for the 250 <sup>th</sup> anniversary of the Battle of the Plains of Abraham.  A Memorial to Combatants was unveiled (September 13, 2009) in memory of French and British soldiers, as well as their allies, who fought on the Plains of Abraham 250 years ago.

## Benefits for Canadians

This program activity provides opportunities for Canadians to learn more about the history of Canada's first national historic park and the historic events that occurred there. Through exhibitions, publications, educational and interpretative activities, guided tours, concerts and other promotional activities, Canadians and foreign visitors were able to learn about or to increase their knowledge of the historic battles of Quebec City that took place 250 years ago.

## Performance Analysis

### 1. Commemorating the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles

All commemoration activities planned throughout 2009-2010 were successful. New exhibitions, such as *The Seven Years' War* presented at the Discovery Pavilion and *Québec 1759-1760, Battlefield Between Two Empires* presented at the Brown Basin, gave visitors an opportunity to increase their knowledge of these events. The general public was also able to attend in the *State of War* activity, which presented live and moving testimonials of what those living in the region experienced during the hostilities in 1756 and in June 1759. Furthermore, the *State of War* activity featured approximately 20 didactic interpretative workshops on a variety of topics such as archaeology, cartography and military engineering. It included, events and demonstrations designed to provide a greater understanding of what life was like at that time, including military life, famine, the presence and role of Native peoples, among the destruction and bombardments.

The ceremony held on September 13 to unveil the Memorial to the Combatants was also an opportunity to host many patronymic descendants of soldiers who fought in the battle of 1759.

The NBC posted weekly historic capsules about the events of 1759 and 1760 on its Internet site at [www.theplainsofabraham.ca](http://www.theplainsofabraham.ca).

As mentioned above (Risk Analysis – Section I), several projects came to fruition as a result of partnerships created with other institutions and organizations specifically for the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles of 1759 and 1760.



## 2. Regular Activities

An innovative exhibition entitled “Chefs d’oeuvre d’apprentis” (Student Masterworks) was presented at the Brown Basin building in co-operation with Secondary IV students from the *Commission scolaire de la Beauce-Etchemin*. The content of the exhibition was aligned with the New France era and its historic battles. The NBC, along with the *Commission scolaire de la Beauce-Etchemin*, received the Canadian Museums Association’s *Museums and Schools Partnership Award* for this exhibition.

The award received from the Canadian Museums Association for the establishment of a partnership with the *Commission scolaire de la Beauce-Etchemin* underscores the importance of creating and maintaining close ties with institutions and working in concert with them. The project made it possible to provide young people with tools for learning history in conjunction with their school program, consistent with the NBC’s mandate. The program was beneficial also as it permitted the NBC to present an exhibition of artefacts from the New France era and that of the historic battles of the Quebec City; which would not have taken place without this partnership.

Furthermore, a joint project with the *Château Frontenac* has made it possible to organize receptions at the Louis S. St. Laurent Heritage House, in order to increase its visibility. A joint project with the *Comptoir de la Nouvelle-France* called *The Snowshoer’s Walk* was also established to enable participants to discover the history of winter sports on the Plains of Abraham.

In the summer of 2009, the final season of archeological digs took place at the Murray Blockhouse site on Cap Diamant; these digs led to the discovery of artefacts and to the exact identification of the Blockhouse’s location. A study also helped identify the protection measures to be taken in 2010 in order to preserve these archaeological finds for the long term.

## Lessons Learned

Given the controversy surrounding the project to re-enact and demonstrate the historic battles of 1759 and 1760, which was cancelled in 2009, the NBC developed an alternative program of new activities to commemorate the 250<sup>th</sup> anniversary. A diverse series of historical and educational activities were held in connection with the battles of 1759 and 1760. They were accessible to everyone at a low cost and were considered a success. According to an in-house survey, 83% of participants found them to be satisfactory. The NBC recognizes the importance of clearly explaining the nature of planned activities as soon as their programming is announced.

## 2.3 Internal Services

The NBC administers the Battlefields Park site and the budget allocated for that purpose in accordance with government policies and the NBC's mandate, vision and enabling legislation. Internal services include administrative services, financial services such as revenue generation (specifically parking lots), property management and communications services.

<b>Internal Services</b>					
<b>2009-2010 Financial Resources</b> (S thousands)			<b>2009-2010 Human Resources (FTEs)</b>		
<b>Planned Spending</b>	<b>Total Authorities</b>	<b>Actual Spending</b>	<b>Planned</b>	<b>Actual</b>	<b>Difference</b>
<b>5,866</b>	<b>6,251</b>	<b>6,279</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>5</b>

It should be noted that financial resources include payments in lieu of taxes. In 2009-2010, Internal Services was listed as a separate program activity. In previous years, the financial resources for internal services had been attributed pro rata to the program activities, with 60% for Conservation and Development and 40% for Public Education and Services. The difference of five FTEs is explained by an increase in services, which was made possible by increased revenues and the reorganization of certain sectors.

## Performance Analysis

In 2009-2010, revenues exceeded the target of \$1,600,000, to reach \$1,787,000. This represents a drop of 31% in comparison with 2008-2009, which was an exceptional year given the heavy client traffic and use of the Plains of Abraham as part of the 100<sup>th</sup> anniversary of the NBC and the 400<sup>th</sup> anniversary of the founding of Quebec City.

An in-house survey on the management of parking lots showed that, 97% of clients were very satisfied or satisfied with the service provided with respect to access, safety and cost.

A review of the NBC's land use policy included a number of pilot projects during events to test whether the conditions governing the use of the park were respected. Results of these pilots will enable the NBC to review the wording of the policy.

The NBC prioritized the promotion of both the public activities it offers as well as the unique commemoration activities marking the 250<sup>th</sup> anniversary of the historic battles of Quebec City. The Commission organized a number of press events (the same number as in 2008), sent out releases on all activities (a 20% drop in comparison with last year's exceptional anniversaries), advertised and produced a number of pamphlets and other printed documents. Moreover, the NBC took part in fairs and trade shows in order to promote the park's activities.

It reached the target that it had set for itself, that is, to give visibility to all NBC activities, including the 250<sup>th</sup> anniversary programming.

In order to promote its activities, the NBC entered into partnership agreements with various newspapers, such as *Le Journal de Québec*, *Le Soleil*, the Quebec Chronicle Telegraph and *Voir*, radio stations, including *CITF Rock D tente*, *NRJ* and FM 93, a few magazines and other publications, as well as with hotels in the Quebec City area.

The NBC launched a document disposal process in compliance with the *Archives Act*. Given the extra workload created by commemoration activities for the 250<sup>th</sup> anniversary of the battles, the NBC did not make significant progress on the project as planned. The process is ongoing and will take several months to complete.

## SECTION III – Supplementary Information

### 3.1 Financial Highlights

(\$ thousands)

Condensed Statement of Financial Position At end of Fiscal Year (March 31, 2010)	% Change	2008-09	2009-10
ASSETS			
<b>Total Assets</b>	-4%	15,330	14,726
<b>TOTAL</b>	-4%	15,330	14,726
LIABILITIES			
<b>Total Liabilities*</b>	-9%	1,314	1,192
EQUITY OF CANADA			
<b>Total Equity of Canada</b>	-3,4%	14,016	13,534
<b>TOTAL</b>	-4%	15,330	14,726

(\$ thousands)

Condensed Statement of Operations At end of Fiscal Year (March 31, 2010)	% Change	2008-09	2009-10
EXPENSES			
<b>Total Expenses</b>	-8%	11,111	10,267
REVENUE			
<b>Total Revenue **</b>	-23%	2,407	1,853
(INCOME FROM THE TRUST FUND) SPENDING SURPLUS OVER TRUST INCOME			
<b>Total ***</b>	-129%	(52)	15
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	-2,6%	8,652	8,429

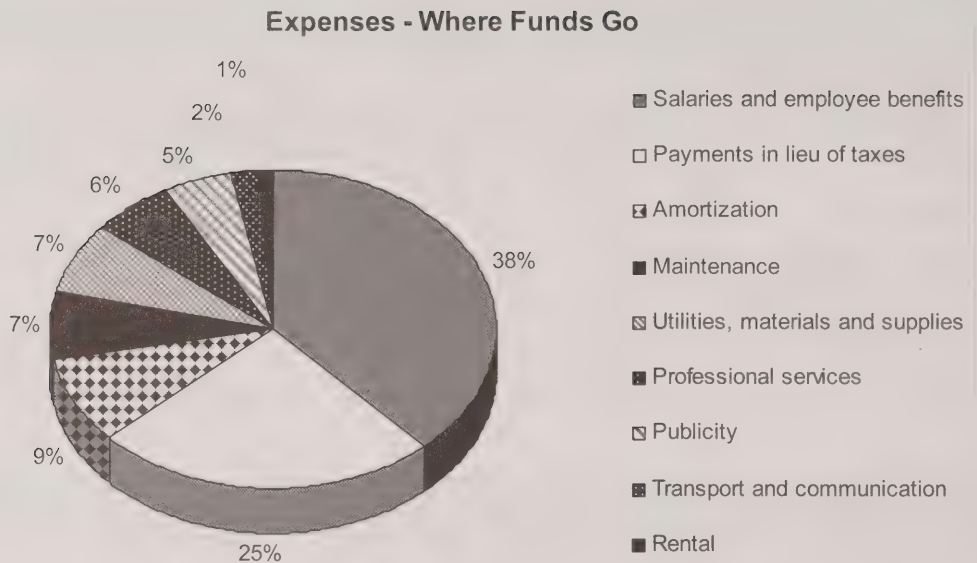
\* In 2008-2009, there was a provision for contingencies in the amount of \$489,019 and accruals at the end of the 2008-2009 fiscal year were higher because of the construction of the public restroom building and preparations for the NBC's 100<sup>th</sup> anniversary.

\*\* There were higher revenues in 2008-2009 because of the NBC 100<sup>th</sup> anniversary and Quebec City 400<sup>th</sup> anniversary activities held in the Park.

\*\*\* The NBC has had a trust fund since 1984 for receiving donations from individuals, municipal corporations, and provincial and other governments. The fund is managed according to the provisions of section 9.1 of the *National Battlefields at Quebec Act*.



## Financial Highlights Chart



Financial Statements can be obtained by clicking on the following Internet link:  
[http://www.ccbn-nbc.gc.ca/\\_en/rapports.php?section=8](http://www.ccbn-nbc.gc.ca/_en/rapports.php?section=8)

### 3.2 List of Tables

The following tables are posted on the Treasury Board Secretariat Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>:

- Source of Respendable Revenue
- Internal Audits and Evaluations

For information purposes, the NBC had prepared a table outlining the user fees in the 2009-2010 Report on Plans and Priorities; however, this table was not required under User fees Act. The NBC is not subject to the regulations established under the *User Fees Act*.

### 3.3 Other Items of Interest

#### List of Statutes and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, c 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, May 9, 2002

#### Web site

Internet Address: [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

#### Resource persons

André Beaudet,\* Commission Secretary

e-mail: [andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca)

Louise Germain, Assistant Secretary

e-mail: [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)

Anne Chouinard, Executive Assistant

e-mail: [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)

Paule Veilleux, Financial Services Agent

e-mail: [paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca)

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Quebec City, Quebec G1R 2L7

Telephone: 418 648-3506

Facsimile: 418 648-3638







3.2 Liste des tableaux

Les tableaux suivants sont affichés sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estim1.asp> :

- Sources des revenus disponibles
- Vérifications internes et évaluations

À titre informatif, la CCBN avait préparé un tableau portant sur les frais d'utilisation dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2009-2010; toutefois, ce tableau n'était pas requis. La CCBN n'est pas soumise aux règles établies en vertu de la *Loi sur les frais d'utilisation*.

3.3 Autres points d'intérêt

Liste des lois et règlements

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet

Adresse Internet : [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

Personnes ressources

André Beaudet, secrétaire de la Commission  
Courtier électronique : [andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca)  
Louise Germain, secrétaire adjointe  
Courtier électronique : [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)  
Anne Chouinard, adjointe exécutive  
Courtier électronique : [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)  
Paule Veilleux, agente des Services financiers  
Courtier électronique : [paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca)

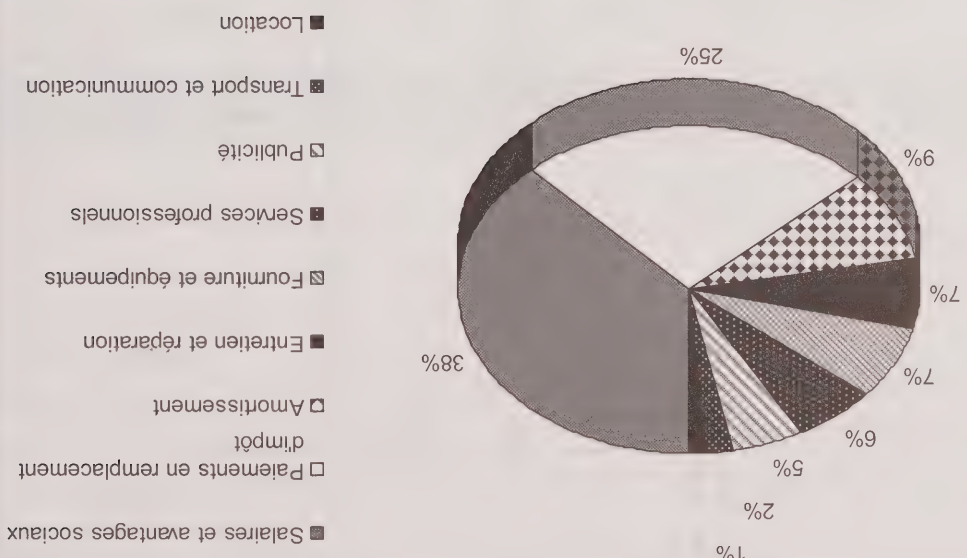
Commission des champs de bataille nationaux

390, avenue de Bernières  
Québec (Québec) G1R 2L7

Téléphone : 418 648-3506

Télécopieur : 418 648-3638

Dépenses - Répartition des charges de fonctionnement



Les états financiers peuvent être consultés en cliquant sur le lien Internet suivant : <http://www.ccbn-nbc.gc.ca/fr/rapports.php?section=8>

# SECTION III – Renseignements supplémentaires

## 3.1 Principales données financières

(en milliers de dollars)

Condensé de l'état de la situation financière				A la fin de l'exercice (31 mars 2010)	
Variation en %				2008-2009	2009-2010
ACTIF					
Total de l'actif	-4%	15 330	14 726		
TOTAL	-4%	15 330	14 726		
PASSIF					
Total du passif *	-9%	1 314	1 192		
AVOIR DU CANADA					
Total de l'avoir du Canada	-3,4%	14 016	13 534		
TOTAL	-4%	15 330	14 726		

(en milliers de dollars)

Condensé de l'état des résultats				De l'exercice terminé au 31 mars 2010	
Variation en %				2008-2009	2009-2010
DÉPENSES					
Total des dépenses	-8%	11 111	10 267		
CHIFFRE D'AFFAIRES					
Total des revenus **	-23%	2 407	1 853		
(EXCÉDENT DES REVENUS DE FIDUCIE SUR LES DÉPENSES)					
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS DE FIDUCIE	-129%	(52)	15		
TOTAL ***	-2,6%	8 652	8 429		
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET					

\* En 2008-2009, il y avait une provision pour des éventualités au montant de 489 019 \$ et les charges à payer à la fin de l'année financière 2008-2009 étaient plus élevées à cause de la construction du bâtiment sanitaire et de la préparation du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN.

\*\* Revenus plus élevés en 2008-2009 à cause des activités du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et de celles du 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec tenues sur le parc.

\*\*\* Depuis 1984, la CCBN a un compte en fiducie pour recevoir les dons d'individus, de corporations municipales, de gouvernements provinciaux et autres: ce compte est régi conformément aux dispositions de l'article 9.1 de la Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec.

Elle a atteint l'objectif qu'elle s'était fixée, soit d'assurer un rayonnement de toutes les activités de la CCBN, incluant la programmation du 250°.

Des ententes de partenariat ont été conclues en vue de promouvoir les activités de la CCBN, notamment avec divers journaux dont le Journal de Québec, Le Soleil, *Chronicle Telegraph* et Voir, des postes de radio dont CITF Rock Décente, NRJ et FM 93, quelques magazines et autres publications ainsi que certains hôtels de la région de Québec.

Le processus de disposition des documents a été entrepris conformément à la *Loi sur les archives*. Toutefois, en raison de la charge de travail occasionnée par les activités de commémorations du 250° anniversaire des batailles, le projet n'a pas évolué aussi rapidement que souhaité. Le processus se poursuit et s'échelonnnera sur plusieurs mois.



## 2.3 Services internes

La CCBN administre le territoire du parc des Champs-de-Bataille conformément aux politiques gouvernementales et au budget alloué, tout en respectant son mandat, sa vision et sa loi constitutive. Les services internes comprennent les services administratifs, les services financiers dont la génération des revenus (en particulier les stationnements), la gestion des biens immobiliers ainsi que le service des communications.

Services internes					
Ressources financières 2009-2010			(en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Nombre prévu	Nombre réel	Ecart
5 866	6 251	6 279	15	20	5

Il est à noter que les ressources financières comprennent les paiements en remplacement d'impôts. De plus, les ressources financières des services internes étaient réparties au prorata des activités de programme représentant 60% pour « Conservation et mise en valeur » et 40% pour « Education et services publics » pour l'année 2008-2009. En 2009-2010, les services internes figurent à titre d'activité de programme distinct. L'écart de 5 ETP se justifie par l'augmentation de services et la réorganisation de certains secteurs, ce qui a contribué à créer de nouveaux postes. Cette augmentation au niveau des salaires a été absorbée par les revenus.

## Analyse du rendement

En 2009-2010, les revenus générés ont dépassé l'objectif fixé de 1 600 000 \$ pour atteindre 1 787 000 \$. Toutefois, ils représentaient une baisse de 31% par rapport à 2008-2009, cette dernière année ayant été exceptionnelle, compte tenu de la fréquentation et de l'utilisation des plaines d'Abraham dans le cadre du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et du 400<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Québec.

Un sondage maison sur la gestion des stationnements a permis de constater qu'en moyenne 97% de la clientèle est très satisfaite ou satisfaite du service quant à l'accès, la sécurité et le prix.

La révision de la politique d'utilisation du territoire s'est accompagnée de certaines expériences pilotes auprès d'événements, notamment des exigences en matière de conditions d'utilisation et elles nous permettront de tirer les conclusions appropriées quant au libellé de ladite politique.

La CCBN a priorisé ses actions publiques sur la promotion des services offerts à la population et des activités du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de Québec. Entre autres, elle a tenu divers événements de presse (un nombre identique à celui de 2008), transmis des communiqués sur toutes les activités offertes (une baisse d'environ 20% par rapport à l'année précédente), effectué de l'affichage et produit divers dépliants et autres documents imprimés. De plus, elle a participé à des salons grand public et spécialisés pour promouvoir les activités régulières du parc.

## 2. Les activités régulières

Comme nouveauté cette année, l'exposition « Chefs d'œuvre d'apprentis » a été présentée au bâtiment du Bassin Brown avec la collaboration d'élèves du secondaire IV de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin. Cette exposition était directement en lien avec l'époque de la Nouvelle-France et de celle des batailles historiques. La CCBN, avec la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, s'est vu décerner le prix du partenariat musées-écoles par l'Association des musées canadiens pour cette exposition.

Le prix obtenu de l'Association des musées canadiens pour le partenariat établi avec la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin démontre l'importance d'établir et de maintenir des liens étroits avec les institutions et de travailler en complémentarité. Le projet a permis d'offrir aux jeunes des moyens d'apprentissage de l'histoire suivant leur programme scolaire tout en étant en lien avec le mandat de la CCBN. Il s'est avéré bénéfique pour les deux institutions et la CCBN a pu présenter une exposition d'objets de l'époque de la Nouvelle-France et de celle des batailles historiques de Québec, laquelle exposition n'aurait pu autrement avoir lieu.

Egalement, une collaboration avec le Château Frontenac permet d'offrir des réceptions à la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent contribuant ainsi à la faire connaître. Une collaboration avec le Comptoir de la Nouvelle-France pour une nouvelle activité « La promenade du raquetteur » permet de faire découvrir l'historique des sports d'hiver sur les plaines d'Abraham. À l'été 2009, pour une dernière saison, les fouilles archéologiques se sont poursuivies au site du Blockhaus de Murray sur le Cap Diamant, lesquelles ont permis de dégager des artefacts et de bien déterminer son emplacement. Une étude a aussi permis de déterminer les mesures de protection à réaliser en 2010 afin de préserver à long terme ces vestiges.

## Leçons apprises

Compte tenu de la polémique reliée au projet de reconstitution et de démonstration des batailles historiques de 1759 et 1760 qui avait dû être annulé au cours de l'année financière précédente, un nouveau programme d'activités de commémorations du 250<sup>e</sup> anniversaire avait été élaboré par la CCBN. Il fut donc tenu plusieurs activités historiques et éducatives variées en regard des événements de 1759 et 1760. Elles étaient accessibles à tous et à des coûts peu élevés. Elles furent un succès; les participants s'en sont déclarés satisfaits à 83%, selon un sondage maison. La CCBN en retient la nécessité de bien expliquer la nature des activités planifiées dès la sortie de la programmation afin de préciser clairement ses intentions.

## Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme permet aux Canadiens d'en apprendre davantage sur l'histoire du premier parc historique national au Canada et les événements historiques qui s'y sont déroulés. Ainsi, par le biais des expositions, des publications, des activités d'animation pédagogiques, des tours guidés, des spectacles et des activités promotionnelles, les Canadiens et visiteurs étrangers ont pu apprendre ou approfondir leurs connaissances en regard des batailles historiques de Québec, il y a 250 ans.

## Analyse du rendement

### 1. Les commémorations du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles

L'ensemble des activités de commémoration planifiées au cours de l'année 2009-2010 ont été tenues avec succès. Entre autres, de nouvelles expositions dont « La guerre de Sept Ans » présentée à la Maison de la découverte et « Québec 1759-1760 champs de bataille de deux empires » présentée au Bassin Brown, ont permis aux visiteurs d'accroître leur connaissance sur le sujet. Le grand public a aussi pu assister à l'activité « Etat de guerre » qui présentait des témoignages vivants et émouvants de la situation vécue par les habitants de la région entre le début officiel des hostilités en 1756 et juin 1759. Également, l'activité « Etat de siège » qui comprenait une vingtaine de stations historiques dont des ateliers d'interprétation didactiques sur des sujets comme l'archéologie, la cartographie et l'ingénierie militaire, des animations et des démonstrations pour mieux comprendre la vie à l'époque, dont la vie militaire, la famine, la présence et le rôle des Amérindiens, la destruction et le bombardement.

La cérémonie tenue le 13 septembre à l'occasion du dévoilement du mémorial aux combattants a aussi été l'occasion de recevoir un grand nombre de descendants patronymiques des soldats de la bataille de 1759.

Également, la CCBN a mis en ligne des capsules historiques de 1759 et 1760 qui ont été diffusées chaque semaine sur son site Internet, au [www.lesplainsdabraham.ca](http://www.lesplainsdabraham.ca).

Comme il en est fait part précédemment (Analyse des risques – section I), plusieurs réalisations ont pu voir le jour grâce à la collaboration établie avec d'autres institutions et organisations spécifiquement à l'occasion du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles de 1759 et 1760.

2.2 Éducation et services publics

Cette activité vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturel, récréatif et naturel de manière à ce que ce parc joue aussi bien son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN effectue certains aménagements, assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités et des services publics de qualité et diffuse l'information à tous les usagers et visiteurs, tant canadiens qu'étrangers.

Éducation et services publics					
Ressources financières 2009-2010			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
(en milliers de dollars)					
Dépenses prévues	Total des autorisations		Dépenses réelles	Nombre prévu	Nombre réel
822	822		1 005	17	17
			Écart		
			0		

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturel, récréatif et naturel.	Le niveau de qualité des services publics et éducatifs.	Maintenir le niveau de qualité des services.	Satisfait à tous. 90% des usagers et visiteurs satisfaits, selon un sondage maison. % de satisfaction comparable à l'année précédente.	La CCBN a offert des services publics et éducatifs de qualité, comme en fait foi le résultat de la satisfaction de la clientèle.
		Accroître la diffusion de l'histoire liée aux événements de 1759 et 1760 en 2009 et 2010.	Satisfait à tous.	Plus d'une cinquantaine d'activités d'animation différentes sont offertes à une clientèle variée : primaire, secondaire (en classe ou sur le parc) services de garde, terrains de jeux; le tout touchant principalement l'histoire. Des activités d'animation publiques et des expositions, des publications de livres, ainsi qu'un colloque, ont été tenus ou produits spécifiquement à l'occasion du 250 <sup>e</sup> anniversaire de la bataille des plaines d'Abraham. Un mémorial aux combattants a été dévoilé (13 septembre 2009) en souvenir des soldats Français, Britanniques et de leur alliés ayant combattu sur les plaines d'Abraham, il y a 250 ans.



Bien que la CCBN mène des actions environnementales, comme la production du compost et de pailles et leur utilisation, c'est en 2009-2010 que la volonté d'élaborer un plan d'action de développement durable s'est concrétisée par l'allocation de ressources spécifiques. Un bilan des actions déjà entreprises permettra d'initier un plan d'action qui touchera tant les achats que les habitudes de travail. En plus de la nomination d'un conseiller en la matière, la CCBN a procédé à l'acquisition d'un véhicule hybride et elle a fait installer un nouveau système de chauffage au gaz naturel aux serres, lequel est plus efficace, plus économique et moins polluant.

## Leçons apprises

En matière de ressources humaines, la CCBN a apprécié pouvoir travailler en collaboration avec les représentants syndicaux à la résolution d'un conflit de travail en retenant de façon conjointe les services d'un consultant externe qui a permis l'établissement d'un diagnostic neutre et l'élaboration de solutions.

## Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme permet d'offrir un des plus prestigieux parcs au monde et la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine.

Les Canadiens et visiteurs étrangers ont profité en toute sécurité, des installations, des infrastructures et des services offerts, notamment les sentiers piétonniers, les pistes de ski de fond, les bâtiments historiques, les jardins fleuris, les espaces verts et les monuments.

Pour une 5<sup>e</sup> année, la CCBN a participé au concours national « Collectivité en fleurs ». Finaliste dans la catégorie Attraites spéciales de l'édition nationale 2009, le parc des Champs-de-Bataille a reçu une note parfaite de 5 fleurs et une mention spéciale pour innovation exceptionnelle, soit la borne Info-plantas. Les juges se sont dits impressionnés par la propreté générale du parc et ils ont souligné la qualité horticole et l'entretien exemplaire des aménagements floraux.

La CCBN a obtenu une distinction du regroupement des stations de ski de fond de la région de Québec pour le développement de l'entretien des sentiers de ski de fond. Sa collaboration avec des partenaires, dont la Société des amis des plaines, pour des cours de ski de fond et la location de l'équipement en fait un centre complet pour touristes et résidents citadins.

## Analyse du rendement

La CCBN a poursuivi l'entretien des bâtiments, du mobilier, du terrain et la surveillance des lieux afin d'assurer la propreté des lieux et un site sécuritaire pour les usagers et visiteurs du parc. Elle a procédé à certains travaux spéciaux, notamment des travaux de consolidation de la falaise le long du boulevard Champlain ont été complétés pour la sécurité des usagers et le bâtiment logeant le Service de l'entretien a fait l'objet de travaux de renforcement de sa structure question d'assurer la sécurité des employés.

De plus, un plan décennal pour la restauration des lampadaires du parc a été amorcé pour assurer leur longévité et la sécurité des usagers et également, l'entrée du parc des Braves a été réaménagée en prévision du 250<sup>e</sup> anniversaire de la bataille de Ste-Foy en 2010-2011.

La CCBN planifiait acquérir la Maison du Commandant, propriété du ministère de la Défense nationale, pour combler ses besoins en bureaux administratifs. Toutefois, le transfert n'ayant pas encore eu lieu, les travaux de rénovation n'ont pu être réalisés.

D'autre part, la Fête de la nature fut un grand succès, tant par le grand nombre de collaborateurs présentant une trentaine de kiosques différents que par le nombre de personnes (environ 4000) qui ont profité de conseils horticoles et visité les serres.

**Résultat stratégique :**  
Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national prestigieux, d'en maintenir l'intégrité historique et d'assurer l'équilibre de celui-ci avec sa vocation urbaine, d'en permettre l'utilisation sécuritaire et d'offrir des activités et services pertinents en regard des aspects historique, culturel, récréatif et naturel.

Activités de programme :

2.1 Conservation et mise en valeur

Par cette activité, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien des infrastructures et de son aménagement horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Conservation et mise en valeur					
Ressources financières 2009-2010			(en milliers de dollars)		
Ressources humaines 2009-2010 (ETP)			Dépenses réelles	Total des autorisations	Dépenses prévues
			2 170	3 074	2 749
			Nombre prévu		prévues
			23		23
			Nombre réel		Écart
			23		0

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Améliorer les infrastructures sur le parc pour assurer sa préservation à long terme et maintenir ses aménagements en bon état.	L'état général et l'intégrité du territoire et de ses aménagements.	Maintenir l'état général et améliorer certaines infrastructures d'ici 2013.	Satisfait à tous les projets prévus.	Toutefois, les travaux de rénovation à la Maison du Commandant n'ont pu être effectués, le transfert n'ayant pas été obtenu du ministère de la Défense nationale.

# Crédits votés et législatifs

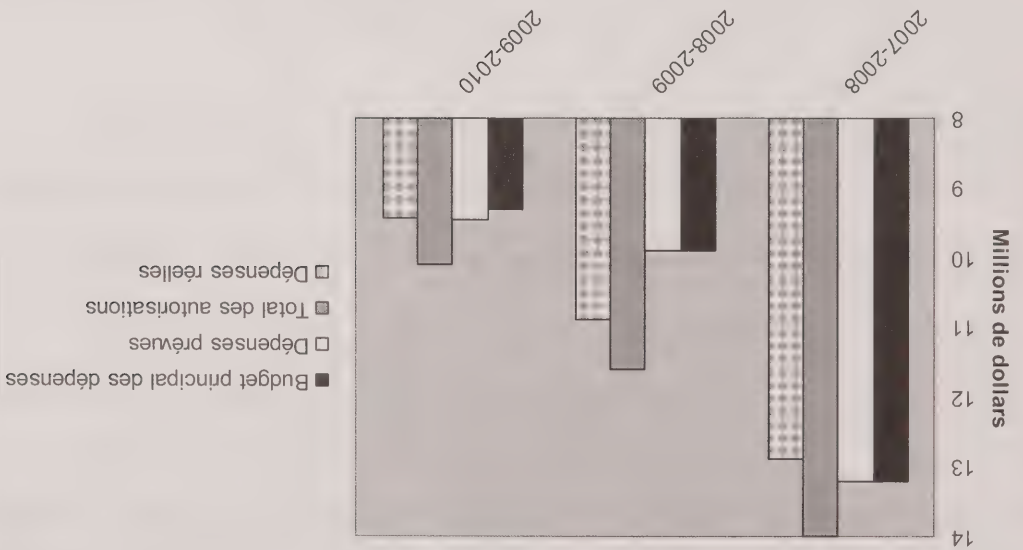
(en milliers de dollars)

N° du crédit ou poste législatif	Libellé tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
55	Dépenses du Programme	10 778	8 135	7 354	7 162
(L)	Contributions aux avantages sociaux des employés	444	462	365	505
(L)	Dépenses au terme du paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1 704	2 344	1 600	1 787
	Total	12 926	10 941	9 319	9 454

Pour un complément d'information, se référer à la section I – 1.2

## Profil des dépenses

### Tendances au chapitre des dépenses



Les fluctuations s'expliquent comme suit :

- En 2007-2008, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des festivités dans le cadre du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN, pour des réparations d'infrastructures majeures et pour des travaux relatifs à la gestion des risques.
- En 2008-2009, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des festivités dans le cadre du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et un report de budget avait été fait pour compléter la construction de toilettes publiques et la rénovation de bureaux administratifs.
- En 2009-2010, un budget supplémentaire a été accordé pour les salaires et le Régime d'avantages sociaux des employés (RASE). Un report de budget a été fait pour la rénovation de bureaux administratifs.



- la Société de généalogie canadienne française, pour leur réalisation du livre « Combattre pour la France en Amérique » qui regroupe de l'information sur les soldats ayant participé à la guerre de Sept ans en Nouvelle-France et la tenue d'un colloque;
- l'Administration portuaire de Québec, pour l'utilisation de l'immeuble du Bassin Brown pour la présentation d'une exposition en lien avec le 250<sup>e</sup> anniversaire;
- la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin pour la présentation d'une exposition en lien avec l'époque de la Nouvelle-France et des batailles de 1759-1760;
- divers médias pour la diffusion et la promotion des activités et services offerts;
- divers organismes pour la présentation d'activités publiques.

Tous ces partenaires ont grandement contribué au succès des activités du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques.

Les défis ont principalement été de répondre à la charge de travail que comportait l'organisation des activités du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles et de faire en sorte que celles-ci se déroulent dans un cadre harmonieux. Des échéanciers très courts devaient être respectés par l'équipe d'employés restreinte.

La CCBN est également satisfaite d'avoir pu collaborer étroitement avec les représentants syndicaux à la résolution de conflits dans un secteur et d'avoir établi des bases pouvant mener à une amélioration des relations et de l'ambiance de travail.

En 2009, la CCBN a adhéré au Programme d'aide aux employés du gouvernement fédéral afin de contribuer au maintien d'un environnement de travail favorisant l'épanouissement du personnel.

D'autre part la CCBN, en tant qu'administratrice d'un parc prestigieux, a considéré devoir impérativement se doter d'une stratégie intégrée de développement durable qui s'inspirera entre autres des pratiques fédérales en matière de développement durable. La stratégie de la CCBN devrait être basée sur l'utilisation écologique rationnelle des ressources naturelles et reconnaîtra la nécessité de prendre des décisions en tenant compte des facteurs environnementaux, économiques et sociaux. Des démarches pour y arriver ont donc été amorcées. Outre la nomination d'un conseiller, la CCBN a entrepris des actions concrètes comme l'acquisition d'un véhicule hybride et l'installation d'un système de chauffage au gaz.

- L'année 2009-2010 a également été marquée par des départs à la retraite et l'embauche de nouveaux employés dans certains secteurs. Des changements ont été apportés au Service des espaces verts afin d'améliorer le climat de travail dans ce secteur et de permettre d'amorcer le développement d'une stratégie de développement durable intégrée. Le poste de responsable des espaces verts a été aboli, un nouveau poste saisonnier de conseiller en aménagement et en environnement a été créé et une contremaître à l'horticulture a été engagée pour la gestion du travail du personnel de l'horticulture. De plus, un nouveau Secrétaire-directeur général est entré en fonction et, suite au départ du Président du conseil d'administration en poste depuis 14 ans, un Président suppléant a été nommé.
- Tel que prévu, l'élaboration du guide de prévention des accidents en milieu de travail a été entreprise et devrait se terminer au cours de la prochaine année financière. Les risques identifiés permettront à la CCBN d'appliquer des mesures appropriées en vue d'assurer une meilleure santé et une plus grande sécurité pour ses employés.
- L'achalandage sur le parc, les conditions climatiques et économiques, le recours à des partenaires clés constituent des facteurs importants dont il faut tenir compte en vue d'obtenir les résultats attendus.
- Malgré un été pluvieux en 2009-2010 et une baisse de l'achalandage sur le parc comparativement à l'année précédente qui a été marquée par le 400<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Québec et le 100<sup>e</sup> anniversaire de la Commission des champs de bataille (une année record quant à l'achalandage sur le parc et partout à Québec), la CCBN a tiré des revenus de 1<sup>er</sup> ordre de 1 787 000 \$. Ces derniers ont été générés notamment par les stationnements, les activités pédagogiques et les demandes d'utilisation du parc.
- C'est au kiosque Edwin-Bélanger que les mauvaises conditions météorologiques ont eu le plus d'impact sur l'achalandage. En effet, sur 34 spectacles prévus, 6 ont dû être annulés en raison de la mauvaise température. Il y a eu 20 jours de pluie sur les 34 jours de spectacles. Environ 20 000 personnes ont assisté aux spectacles, constituant ainsi (toute proportion gardée) une importante baisse de fréquentation. En 2008-2009, 17 000 personnes ont assisté à 24 spectacles, 5 performances ont été annulées à cause de la mauvaise température.
- Les partenariats établis ont également permis la réalisation de projets importants dans le cadre du 250<sup>e</sup> anniversaire de la bataille des plaines d'Abraham, notamment avec :
  - le Musée national des beaux-arts du Québec, pour une exposition « La prise de Québec 1759-1760 » et la publication d'un catalogue d'exposition;
  - les éditions du Septentrion, pour la parution du livre « Québec Ville assiégée, 1759-1760, d'après les acteurs et les témoins », présentant les témoignages de ces événements tout au long du siège de Québec en 1759, et jusqu'à la reddition de Montréal en 1760;

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) œuvre uniquement dans la ville de Québec. Elle gère le parc des Champs-de-Bataille constitué principalement des plaines d'Abraham (cent deux hectares) et du parc des Braves (six hectares), lieux représentant respectivement les célèbres batailles de 1759 et 1760.

D'autre part, situé au cœur de la ville, le parc constitue un site rassembleur par excellence qui accueille annuellement plus de quatre millions d'usagers et visiteurs. Cette grande fréquentation pourrait avoir un impact sur l'intégrité du territoire.

L'année 2009-2010 a été principalement marquée par les commémorations du 250<sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760. La CCBN s'est consacrée à la réalisation des commémorations de la bataille des plaines d'Abraham (1759) et à la préparation des commémorations de la bataille de Sainte-Foy (1760) dans le but de faire connaître cette page importante de notre histoire aux Canadiens et Canadiennes et aux visiteurs étrangers. Les événements présentés se sont bien déroulés et ont contribué à une meilleure connaissance des enjeux reliés à ce conflit.

La CCBN a poursuivi l'entretien courant du territoire du parc des Champs-de-Bataille et sa mise en valeur en améliorant certains secteurs dont le parc des Braves et s'assure constamment du respect des conditions d'utilisation du territoire lors de la tenue d'événements. Elle a également offert divers services publics (pistes de ski de fond, borne Info-plantas) et éducatifs (expositions et animations) de qualité en lien avec l'histoire du parc dont certaines nouveautés ont été présentées permettant d'attirer le plus grand nombre possible de visiteurs et de diffuser l'histoire du parc des Champs-de-Bataille sous d'autres formes. En effet, de nouvelles activités d'animation ont été offertes, notamment au Bassin Brown et dans les milieux scolaires. Encore cette année, le public s'est déclaré satisfait des activités et services offerts dans une proportion de 90%, selon un sondage maison.

La CCBN a assuré un suivi rigoureux de son budget en tenant compte de ses priorités. Cela lui a permis de reporter à l'année financière 2010-2011 une somme de 367 716 \$, libérant ainsi une marge de manœuvre pour la planification d'autres projets spéciaux, notamment en matière de réfection d'infrastructure et de services publics. Le budget total utilisé au cours de l'année 2009-2010 s'élève à 9 454 000 \$ incluant les revenus généraux de l'ordre de 1 787 000 \$. La gestion des ressources matérielles, financières et humaines a été conduite selon les règles administratives gouvernementales.

La culture organisationnelle de la CCBN est fondée sur le respect, l'intégrité et l'équité. Les membres de la direction discutent couramment avec le personnel des décisions prises et des projets à venir. De plus, la CCBN tient des rencontres patronales-syndicales sur une base régulière. Elle négocie elle-même la convention collective de ses employés, les conditions de travail sont basées sur celles de la fonction publique fédérale.

Priorités en matière de gestion	Type	État du rendement	Liens avec le résultat stratégique
Gestion interne	Permanente	La révision de la politique d'utilisation du territoire est en cours. Toutefois, il a été convenu de préciser d'abord les attentes spécifiques dans les protocoles d'entente avant de conclure la révision complète de la politique.	Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Conservation et mise en valeur : les résultats atteints dans le cadre de cette priorité contribuent à préserver les aménagements du site pour les générations futures. Pour l'avenir, maintenir un encadrement fonctionnel pour répondre aux besoins des utilisateurs et protéger le site. Ce guide servira pour les décisions futures et ainsi prévenir les risques.
Renouvellement des ressources humaines	Nouvelle	Entièrement atteinte.	Résultat stratégique 1 Cette priorité en matière de gestion est en lien avec les services internes, mais elle concerne également les autres programmes et permet de maintenir et acquérir une main-d'œuvre qualifiée de manière à poursuivre les objectifs de la CCBN.
Disposition des archives	Nouvelle	Partiellement atteinte en raison de la charge de travail occasionnée par le 250 <sup>e</sup> anniversaire. La disposition des documents a été entreprise conformément à la Loi sur les archives. Le processus se poursuit.	Résultat stratégique 1 Cette priorité en matière de gestion est en lien avec les services internes, mais elle concerne également les autres programmes. Il est prévu de poursuivre la révision du système de classement qui permettra la conservation et la disposition des documents conformément à l'entente prise avec Bibliothèque et Archives Canada



Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	État du rendement	Liens avec le résultat stratégique
Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réfections d'infrastructures.	Permanente	Entièrement atteinte selon les réflexions planifiées et les budgets alloués pour celles-ci. La CCBN a poursuivi l'entretien courant du territoire et a complété certaines réfections aux infrastructures pour assurer la santé et la sécurité des usagers.	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Conservation et mise en valeur : les résultats atteints dans le cadre de cette priorité contribuent à préserver et à améliorer les infrastructures et les aménagements du site pour les générations futures.
Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatif, culturel et naturel.	Permanente	Entièrement atteinte. La CCBN a poursuivi la prestation des services, comme les expositions et les activités d'animation en tenant compte des attentes des usagers et visiteurs tout en s'assurant de maintenir un niveau de qualité élevé.	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Éducation et services publics : les résultats atteints dans le cadre de cette priorité contribuent à préserver et à faire connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels.
Réaliser les commémorations du 250 <sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 en 2009 et 2010.	Déjà établie	Entièrement atteinte pour l'année 2009-2010 en fonction de la programmation révisée au cours de l'année financière précédente. La CCBN a sensibilisé la population à une page importante de l'histoire du Canada en commémorant le 250 <sup>e</sup> anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760 par le biais d'activités spéciales.	Résultat stratégique 1 Cette priorité opérationnelle est en lien avec l'activité de programme Éducation et services publics : les résultats atteints dans le cadre de cette priorité contribuent à préserver et à faire connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada.



<sup>1</sup> Les activités de programme de la CCBN s'harmonisent avec le résultat du gouvernement du Canada, une culture et un patrimoine canadiens et dynamiques. Le rôle de la CCBN est d'offrir un site historique accessible et éducatif. Elle contribue à faire davantage connaître l'histoire du Canada et des batailles qui se sont déroulées sur son territoire. Elle offre un endroit où il fait bon se divertir. Elle encourage la participation du public aux différentes activités d'animation, à visiter ses expositions et les différents attraites portant sur l'histoire du parc et du Canada et à assister à des spectacles pour le soutien d'artistes dans le secteur culturel.

Quant à la différence entre le total des autorisations et celui des dépenses réelles, elle se justifie par :

- le report de l'année suivante
- le report des travaux de rénovation de bureaux administratifs
- 367 716 \$
- 325 000 \$
- 692 716 \$
- report de l'année précédente
- augmentation des revenus par rapport au budget précédent
- bénéfices sociaux et salaires
- 400 450 \$
- 187 373 \$
- 122 560 \$
- 710 383 \$

La différence de 710 000 \$ (soit 10 147 000 \$ - 9 437 000 \$) entre le total des autorisations et les dépenses prévues s'explique comme suit :

- montant pour les salaires via le budget supplémentaire (B) 2009-2010
- 100 070 \$
- portion des contributions aux Régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)
- 17 930 \$
- 118 000 \$

suit :

La différence de 118 000 \$ entre les dépenses prévues et le budget principal des dépenses s'explique comme

\* En 2008-2009, les Services internes étaient répartis entre les deux activités de programme, soit : 60% pour « Conservation et mise en valeur » et 40% pour « Éducation et services publics ». En 2009-2010, les ressources de l'activité de programme Services internes sont présentées de façon distincte des autres activités de programme.

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Conservation et mise en valeur	6 863	2 749	2 749	3 074	2 170	Culture et patrimoine canadiens <sup>1</sup>
Éducation et services publics	4 078	822	822	822	1 005	dynamiques <sup>1</sup>
Services Internes *		5 748	5 866	6 251	6 279	
Total	10 941	9 319	9 437	10 147	9 454	

\* En 2008-2009, les Services internes étaient répartis entre les deux activités de programme, soit : 60% pour

« Conservation et mise en valeur » et 40% pour « Éducation et services publics ». En 2009-2010, les ressources de l'activité de programme Services internes sont présentées de façon distincte des autres activités de programme.

La différence de 118 000 \$ entre les dépenses prévues et le budget principal des dépenses s'explique comme

suit :

- montant pour les salaires via le budget supplémentaire (B) 2009-2010
- 100 070 \$
- portion des contributions aux Régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)
- 17 930 \$
- 118 000 \$

La différence de 710 000 \$ (soit 10 147 000 \$ - 9 437 000 \$) entre le total des autorisations et les dépenses prévues s'explique comme suit :

- report de l'année précédente
- augmentation des revenus par rapport au budget précédent
- bénéfices sociaux et salaires
- 400 450 \$
- 187 373 \$
- 122 560 \$
- 710 383 \$

Quant à la différence entre le total des autorisations et celui des dépenses réelles, elle se justifie par :

- le transfert à l'année suivante
- le report des travaux de rénovation de bureaux administratifs

367 716 \$  
325 000 \$  
692 716 \$

1.2 Sommaire – Rendement

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	9 437	Total des autorisations	10 147
Dépenses réelles			9 454

Ressources humaines pour 2009-2010

Prévues	60 ETP	Écart	5 ETP*
Réelles			

\* Des services accrus et la réorganisation de certains secteurs ont contribué à la création de nouveaux postes. Cette augmentation au niveau des salaires a été absorbée par les revenus.

Résultat stratégique : Le parc des Champs-de-bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2009-2010
- L'état général et l'intégrité du territoire et de ses aménagements.	- Maintenir l'état général et améliorer certaines infrastructures d'ici 2013.	- L'état général du territoire a été maintenu et certains travaux ont été effectués pour assurer la sécurité des employés et des usagers, notamment le renforcement de la structure de l'atelier, la consolidation de la falaise le long du boulevard Champplain, le remplacement de certains systèmes de chauffage plus économiques et moins polluants ainsi que certains réaménagements paysagers, notamment au parc des Braves.
- Le niveau de qualité des services publics et éducatifs.	- Maintenir le niveau de qualité des services et accroître la diffusion de l'histoire liée aux événements de 1759 et 1760 en 2009 et 2010.	- Le niveau de qualité des services publics et éducatifs s'est maintenu. La satisfaction de la clientèle est comparable à l'année dernière, soit 90% (par rapport à 93% en 2008-2009), selon un sondage maison.
- Le niveau de qualité des services publics et éducatifs.	- Maintenir le niveau de qualité des services et accroître la diffusion de l'histoire liée aux événements de 1759 et 1760 en 2009 et 2010.	- Le nombre de visiteurs aux expositions s'élève à 35 958, alors que le nombre de participants aux activités offertes s'élève à 84 793. Une baisse de 54% et de 29% respectivement par rapport à l'année précédente, année qui était exceptionnelle dû au 100 <sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et au 400 <sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Québec.
- Les projets réalisés dans le cadre du 250 <sup>e</sup> anniversaire des batailles de 1759-1760, dont un colloque, la publication de livres, des expositions spéciales et le dévoilement d'un mémorial aux combattants auront permis de rendre plus accessible l'information sur le sujet, voire de l'approfondir.		- Les spectacles gratuits au kiosque Edwin-Bélanger = 20 000 spectateurs pour 34 spectacles, une baisse d'achalandage par rapport à l'année précédente. Voir explications dans la section « Analyse de risque ».
		- Les projets réalisés dans le cadre du 250 <sup>e</sup> anniversaire des batailles de 1759-1760, dont un colloque, la publication de livres, des expositions spéciales et le dévoilement d'un mémorial aux combattants auront permis de rendre plus accessible l'information sur le sujet, voire de l'approfondir.

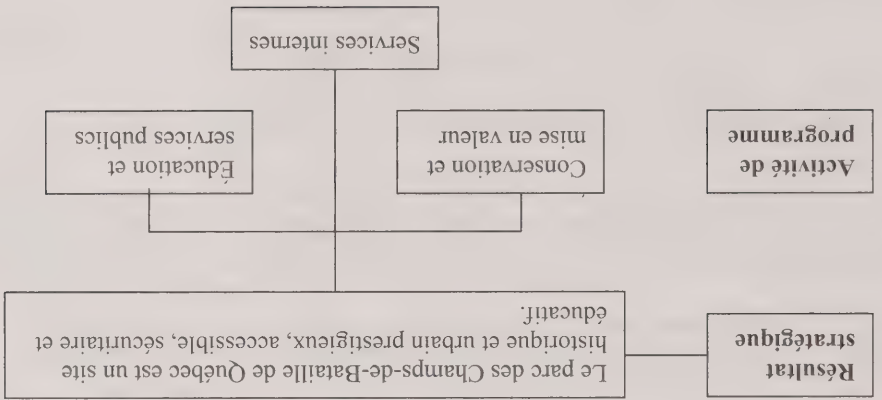
## Résultat stratégique

La CCBN vise à atteindre le résultat stratégique suivant :

**Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.**

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national prestigieux, d'en maintenir l'intégrité historique et d'assurer l'équilibre de celui-ci avec sa vocation urbaine, d'en permettre l'utilisation sécuritaire et d'offrir des activités et services pertinents en regard des aspects historique, culturel, récréatif et naturel.

## Architecture des activités de programme (AAP)



## 1.1 Renseignements sommaires

### Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

### Responsabilités

La CCBN assume la responsabilité de l'administration, de la gérance, de la conservation et de la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille national (situé dans la ville de Québec) ainsi que de la gestion des fonds attribués à cette fin.

Elle tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57, promulguée le 17 mars 1908, et ses amendements. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de neuf commissaires : sept commissaires sont nommés par le Gouverneur en conseil et la loi constitutive de la CCBN autorise la nomination d'un représentant par les provinces du Québec et de l'Ontario, en considération de leur contribution lors de la création de la CCBN.

Le conseil d'administration établit les orientations générales visant l'atteinte du résultat stratégique de faire du parc des Champs-de-Bataille de Québec un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif et assume la surveillance générale.

Le Secrétaire, qui agit comme directeur général, est nommé par le Gouverneur en conseil. Il est responsable de mettre en œuvre les orientations générales et de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN.

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec et compte parmi les plus prestigieux du monde. La CCBN concilie l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle préserve cet héritage pour les générations futures, le met en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et fait connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada qui s'y rattachent.

## Message du Ministre

Le gouvernement du Canada sait que le secteur culturel joue un rôle de premier plan quand il s'agit de favoriser le dynamisme des communautés d'un bout à l'autre du pays et de stimuler notre économie. En tant qu'organisme du Portefeuille de Patrimoine canadien, la Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) veille à ce que les Canadiens participent activement à la vie culturelle et à celle de leur communauté, en plus de nous encourager à célébrer le caractère unique de notre pays.



En 2009, la CCBN s'est consacrée à la conservation et à la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille et a offert divers services publics et éducatifs à la population canadienne et à ses visiteurs, notamment des activités de commémoration pour souligner le 250<sup>e</sup> anniversaire de la bataille des plaines d'Abraham. Les usagers et visiteurs ont ainsi eu l'occasion d'approfondir leurs connaissances sur cette période marquante de l'histoire du pays.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, il me fait plaisir de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010* de la CCBN. Ce rapport brosse un tableau détaillé des activités de la CCBN au cours de la dernière année financière.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

L. Honorable James Moore, C.P., député





# Table des matières

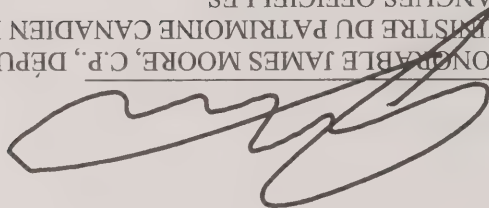
1	Message du Ministre
2	<b>Section I – Aperçu</b>
2	1.1 Renseignements sommaires
2	Raison d'être
2	Responsabilités
3	Résultat stratégique
3	Architecture des activités de programme (AAP)
4	<b>1.2 Sommaire – Rendement</b>
4	Ressources financières
4	Ressources humaines
6	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
8	Analyse des risques
11	Profil des dépenses
12	Crédits votés et législatifs
13	<b>Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique</b>
13	2.1 Conservation et mise en valeur
16	2.2 Éducation et services publics
19	2.3 Services internes
21	<b>Section III – Renseignements supplémentaires</b>
21	3.1 Principales données financières
23	3.2 Liste des tableaux
23	3.3 Autres points d'intérêt



# COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement



HONORABLE JAMES MOORE, C.P., DÉPUTÉ  
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET DES  
LANGUES OFFICIELLES

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dument comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.





# Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010



# National Defence

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

**DEPARTMENTAL  
PERFORMANCE REPORT  
2009-10**

---

*Part III - Estimates*

#### Hyperlink Notice

The Department of National Defence Departmental Performance Report contains links to third party sites (which appear underlined, and written-out in the endnotes section). The Department of National Defence provides these links only as a service and convenience. We take no responsibility for the content at third party sites and a link to them in no way implies an endorsement or recommendation of the products, services or information found there.

A third party site may have a privacy policy different from that of the Department of National Defence. The Department of National Defence disclaims all liability with regard to your access to linked web sites. When you link to sites external to the Department of National Defence departmental web site, you do so at your own risk.

The Department of National Defence makes every effort to ensure that our links to third party web sites lead to content that is accessible and available in both official languages. However, that is not always feasible or possible.



# TABLE OF CONTENTS

MINISTER'S MESSAGE .....	V
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW .....	7
INTRODUCTION .....	7
RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES .....	8
STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE .....	9
RISK ANALYSIS .....	10
PERFORMANCE SUMMARY .....	10
EXPENDITURE PROFILE .....	13
VOTED AND STATUTORY ITEMS .....	15
THE CANADA FIRST DEFENCE STRATEGY .....	16
THE DEFENCE PRIORITIES .....	16
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES .....	18
CANADIANS' CONFIDENCE THAT DEFENCE AND THE CF HAVE RELEVANT AND CREDIBLE CAPACITY TO MEET DEFENCE AND SECURITY COMMITMENTS .....	19
Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces .....	19
Performance Analysis: .....	20
Lessons Learned: .....	29
Benefits for Canadians: .....	31
SUCCESS IN ASSIGNED MISSIONS IN CONTRIBUTING TO DOMESTIC AND INTERNATIONAL PEACE, SECURITY AND STABILITY .....	32
Program Activity: Conduct Operations .....	32
Performance Analysis: .....	33
Lessons Learned: .....	37
Benefits for Canadians: .....	38
GOOD GOVERNANCE, CANADIAN IDENTITY AND INFLUENCE IN THE GLOBAL COMMUNITY .....	39
Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values .....	39
Performance Analysis: .....	40
Lessons Learned: .....	41
Benefits for Canadians: .....	42
INTERNAL SERVICES .....	43
Program Activity: Internal Services .....	43
Performance Analysis: .....	43
Lessons Learned: .....	49
Benefits for Canadians: .....	50
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	51
FINANCIAL HIGHLIGHTS .....	51
SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES .....	54
OTHER ITEMS OF INTEREST .....	54
ACRONYMS .....	55
CONTACT LISTING .....	57
ENDNOTES .....	58



## MINISTER'S MESSAGE



As Minister of National Defence, I am pleased to present to Parliament and Canadians the 2009-10 Departmental Performance Report for the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF)<sup>1</sup>. Defence's mandate is diverse and complex, and the operational tempo of the last year has been very demanding and one of the highest in recent memory. As a core member of Canada's whole-of-government team, the men and women of the CF and the civilian members of the Defence Team have worked with our partners to address a large variety of domestic and international security challenges including in Afghanistan and Haiti, as well as here at home. This report highlights progress made during the last fiscal year towards achieving our strategic goals and Defence Priorities.

Domestically, the CF delivered excellence at home by: conducting numerous Search and Rescue missions to help Canadians in distress; supporting the RCMP in providing security for the 2010 Winter Olympic and Paralympic Games in Vancouver. In addition, the CF continued to help implement the Government of Canada's Northern Strategy by exercising sovereignty, demonstrating presence and providing support to other government departments and agencies in Canada's North.

In the continental context, the CF remained a strong and reliable defence partner in North America, conducting daily continental operations and ensuring control of our airspace through NORAD. Defence also contributed to the security pillar of the Government's Americas Strategy in the Western Hemisphere by, notably, supporting multinational security efforts for the 5th Summit of the Americas in Trinidad and Tobago this past April.

Internationally, Afghanistan continued to be a significant focus of CF efforts, which included training the Afghan Army and Police as well as providing increased security for governance, reconstruction and development efforts in Kandahar. In addition, the CF projected leadership abroad by joining coalition partners in conducting counter-piracy and counter-terrorism operations in the Gulf of Aden, the Gulf of Oman and the Arabian and Red Seas. The quick deployment of CF personnel to Haiti to provide relief in the aftermath of the tragic earthquake this past January also demonstrated the capacity of our military to meet defence and security commitments abroad. At peak, the maritime, land and air components of Joint Task Force Headquarters comprised about 2,050 personnel divided between Port-au-Prince, Léogâne and Jacmel.

This reporting period was also marked by an economic climate which, more than ever, demands excellence in Defence management. While the Department witnessed a budget increase, it was necessary to implement measures in order to manage effectively and spend responsibly. In conformity with the Government's Management Accountability Framework, Defence consolidated, strengthened, and undertook new measures and approaches to ensure continuous improvements throughout all levels of management. These efforts helped lay the groundwork for the Strategic Review, which was announced in Budget 2010.

The implementation of the Canada First Defence Strategy (CFDS) – a plan to rebuild the CF through balanced investments across the four pillars of personnel, equipment, readiness, and infrastructure –

has contributed to Canada's economic growth. For example, Defence announced a total of \$1.8 billion in infrastructure projects, which contributed to the creation of an estimated 4,320 jobs across Canada and supported the Government's overall efforts to strengthen the Canadian economy. At the same time, investments in this pillar are part of the CFDS goal of replacing or refurbishing the Defence infrastructure portfolio.

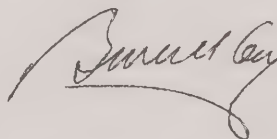
Procurement projects, such as the contract awarded for 15 new Chinook helicopters, contribute to a first-class, modern, and flexible military, while benefiting the economy in regions across the country. The Industrial and Regional Benefits Policy requires winning contractors to undertake business activities in Canada at 100 per cent of the total contract value. Defence investments of this kind support Canadian industry and create sustained long-term employment for Canadians.

None of these activities would be possible without investment in Defence's most important resource: its people. Significant progress was made in providing support to ill and injured CF personnel, veterans, and their families. We place tremendous importance on supporting the families of those who have made the ultimate sacrifice for Canada since the beginning of the Afghanistan mission. We recognize those who have lost their lives - 143 by the end of the reporting period, and 152 as of August 30th, 2010. Retention and recruitment strategies have been undergoing revitalization, resulting in the successful recruitment of 7,522 Regular Force personnel, as well as a stabilization of attrition levels. Indeed, the CF is approaching the force expansion goals outlined in the CFDS ahead of schedule.

To defend Canada, Defence relies on the dedication and commitment of our integrated Defence Team and we recognize the essential contribution of the civilian members. A number of measures were undertaken in fiscal year 2009-10 to continue building the Defence Team and create and maintain a workplace of choice. For example, Defence contributed to the overall success of Public Service Renewal initiatives by, among others, improving efficiencies in staffing, implementing a new online self-service system to access pension and pay information, and by consolidating partnerships with universities and community organizations to build a stronger Public Service for the future. Our efforts to recruit civilian personnel to support the CF mission resulted in the hiring of over 235 recent graduates from post-secondary education institutions, as well as the placement of hundreds of Canadians into apprenticeship and professional development programs.

I'm proud to lead this institution and I look forward to continuing collaboration with Canadians and Parliamentarians to further strengthen the Department and the CF and to provide unfailing support to our courageous men and women in uniform. Together, our efforts and the investments in personnel, equipment, and infrastructure have increased the CF's overall readiness and flexibility, allowing our military to fulfill the vital roles and missions outlined in CFDS.

You are invited to learn more about Defence by reading this performance report, as well as by exploring our website at: <http://www.forces.gc.ca/site/index.asp>.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter MacKay', with a stylized flourish at the end.

The Honourable Peter MacKay, P.C., M.P.  
Minister of National Defence

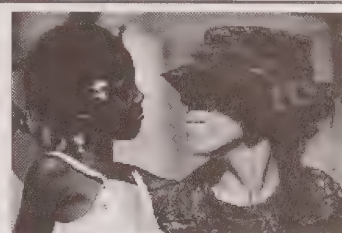


## SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

### Introduction

Defence articulated a commitment to Sovereignty, Security and Serving Canada in the Report on Plans and Priorities (RPP) 2009-10. The key focus areas highlighted in this report address the activities we undertook, the challenges we faced, and the results we achieved, in meeting that commitment.

- ✦ **Ensuring success in domestic, continental and international operations.** Defence delivered excellence at home by, among other things, conducting numerous Search and Rescue missions to help Canadians in distress; supporting the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) to provide security for the 2010 Winter Olympic and Paralympic Games in Vancouver; and demonstrating sovereignty in the Arctic. We worked with our continental partner, the United States (US), to conduct daily operations and we ensured the control of our airspace through the North American Aerospace Defense Command (NORAD). We continued to project a leadership role abroad and in doing so, contributed to international peace and security. We joined our coalition partners in conducting counter-piracy operations in the Gulf of Aden, the Gulf of Oman, the Arabian Sea, and the Red Sea. Our readiness was evidenced in the rapid deployment of resources to Operation HESTIA, where we provided relief to the Haitian people in the aftermath of the devastating earthquake in January 2010. Throughout a reporting period defined by both large-scale planned and unforeseen activities, we continued to support the Government's ongoing objectives in Afghanistan by training the Afghan Army through side-by-side participation in combat operations, and by providing increased security for reconstruction and development efforts in the Kandahar region.



Captain Lyne Poirier of 5 Canadian Mechanized Brigade Group holds an orphaned girl in the aftermath of the earthquake in Haiti.

*Photo: Sergeant Bruno Turcotte,  
Canadian Forces Combat Camera*

- ✦ **Implementing the *Canada First Defence Strategy*.** During the reporting period, Defence met the level of ambition set out by the Government in the *Canada First Defence Strategy* (CFDS). We carried out activities related to all six different missions outlined in the CFDS, often simultaneously.

Defence also advanced the long-term strategy to re-build the Canadian Forces across the four pillars of military capabilities – personnel, equipment, readiness and infrastructure. Through the expert leadership, professionalism and sheer dedication of an integrated, motivated and effective Defence Team comprising Regular and Reserve Force members as well as civilians, we increased the number of our personnel, advanced the acquisition and modernization of much needed equipment, and made important investments in science and technology, readiness and infrastructure in support of growing capabilities.

- ✦ **Caring for our people.** Defence encountered the same demographic pressures as the rest of the public and private sectors during the reporting period. A significant number of military and civilian personnel have retired and will continue to retire over the next decade. Defence successfully managed personnel capacity constraints while delivering trained forces for operational missions, implementing the CFDS, and addressing the challenges of recruiting



Canadians to fill shortages in military and civilian occupations. Caring for the ill and injured members of the Regular and Reserve Forces and their families has been a priority for the Chief of the Defence Staff. To that end, we developed better care and support services for CF members and their families by establishing Integrated Personnel Support Centres (IPSC) in regions across the country. These units have provided critical support to members and their families to help them cope with both injuries sustained through operations and occupational stress injuries and transition to a healthy, productive lifestyle.

- ✦ **Contributing to the security and economic prosperity of Canadian society.** Defence played a key role in supporting the Government's priority to ensure security and to demonstrate Canadian sovereignty of our land and borders. This was accomplished most notably through ongoing surveillance and control operations in the Arctic and in the safeguarding of our air, land and maritime approaches. Our presence and investments in infrastructure projects and acquisition of major equipment and platforms has provided tangible and lasting economic benefits to communities and industries across the country.

## Raison d'être and Responsibilities

On behalf of the people of Canada, the CF and the Department of National Defence stand ready to perform three key roles:

- ✦ Defend Canada - by delivering excellence at home;
- ✦ Defend North America - by being a strong and reliable partner with the United States in the defence of the continent; and
- ✦ Contribute to International Peace and Security - by projecting leadership abroad.

The Defence mandate is carried out with the support of a group of related organizations and agencies within the portfolio of the Minister of National Defence. For further details on selected Defence Portfolio organizations, please refer to *Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest – Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources*.

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities, operating within an integrated National Defence Headquarters, as they pursue their primary responsibility of providing defence for Canada and Canadians. Defence continues to adapt to an evolving strategic global security environment and is prepared to meet emerging non-traditional challenges such as piracy attacks, as well as traditional ones, including global terrorism, weapons proliferation and the enduring threat of regional conflicts emerging around the world. In addition to the global financial situation, these factors will continue to occupy the international agenda and challenge Canada's security and prosperity. For further information on the legislative framework within which Defence operates, please see *Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest – Legislative Environment*.

Defence's Departmental Performance Report (DPR) responds to the *Canada First* Defence Strategy commitments articulated by the Government of Canada. The report gives parliamentarians and Canadians a clear perspective on the level of performance Defence achieved to advance key strategic activities, including those activities' attendant human, financial and materiel resources, as identified in the Department's *RPP for 2009-10*<sup>2</sup>.

DPR 2009-10 is based upon the following foundational elements:

- ✻ The Defence Program Activity Architecture (PAA), which defines strategic outcomes and program activity areas and provides the planning, management and reporting structure for Defence; and
- ✻ The *Canada First* Defence Strategy (CFDS), which mandates specific core missions and capability investments;
- ✻ The Defence Priorities for 2009-10, which identify specific commitment areas within Defence to which additional effort and, if required, resources, are allocated to mitigate risks and thus enable the delivery of the Defence mandate.

## Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

Within Treasury Board Secretariat's Policy on Management, Resources and Results Structures<sup>3</sup> (MRRS) for planning, management and reporting, the Program Activity Architecture<sup>4</sup> (PAA) and associated Strategic Outcomes are Defence's key method of tracking performance. While the PAA inventories activities undertaken by the Department, the Strategic Outcomes indicate the planned benefit stemming from these activities.

For fiscal year 2009-10, Defence's three strategic outcomes, each supported by a single program activity, are:

- ✻ Canadians' confidence that Defence and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments;
- ✻ Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability; and
- ✻ Good governance, Canadian identity and influence in the global community.

During fiscal year 2009-10, in response to past Management Accountability Framework<sup>5</sup> (MAF) assessments, Defence undertook the development and implementation of a revised PAA framework. This redesigned framework, consisting of five strategic outcomes with 17 associated program activities, enables the Department to tell a more comprehensive performance story while facilitating accountability through the use of clear financial attributions and reporting. Defence introduced this revised framework in its Report on Plans and Priorities 2010-11. An explanation of the transition between PAAs<sup>6</sup> is found in Defence's RPP for 2010-11.

## Risk Analysis

A core facet of Defence planning and conduct of operations is the identification and mitigation of risk. The extensive involvement in Afghanistan and other foreign missions, along with the substantial domestic commitments in the Arctic and in support of the 2010 Olympic and Paralympic Games continued to test the Department's capacity. Defence's first-rate achievement of these tasks and the additional, and unexpected, support to Haiti earthquake relief, underscored the Department's flexibility and determination to succeed in the face of a limited operational capability reserve.

Considerable effort is being expended to develop and document the plans and measures to mitigate the key challenges that impact Defence's ability to meet its mission. The following three areas of risk reflect the critical areas of focus, which also have been highlighted in the 2010-11 Defence Priorities:

- ✦ **CF Reconstitution:** Plans for withdrawal from Afghanistan, including the redeployment and reconstitution of resources, are being developed, along with the determination of the CF readiness posture post-2011;
- ✦ **Defence Team Capacity:** A priority is being placed on achieving the right balance and composition of the Defence workforce, with a strong focus on addressing civilian and military occupations of concern; and
- ✦ **Investment Plan Flexibility:** Efforts continue to ensure that there is sufficient flexibility to respond to emerging requirements in a timely fashion and to manage changes to costs over time.

To support the accomplishment of its mandate, Defence continues to develop and implement a strong risk management framework that is being integrated into the departmental resource planning and business management processes. Coupled with performance measurement, the concepts of risk and opportunity are being embedded as key factors to support and influence senior leadership decision-making.

## Performance Summary

**Table: Financial Resources**

Financial Resources (\$ thousands) 2009-10			
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Capital Spending (CS) (included in Departmental Spending)	4,970,665	4,108,136	3,343,432
Departmental Spending (DS)	20,993,001	21,045,387	19,855,670

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

**Table: Human Resources**

Human Resources Summary (Full-Time Equivalent - FTE) <sup>7</sup> 2009-10			
	Planned	Actual	Difference
Regular Force	66,992	66,726	(266)
Primary Reserve (Class C)	2,100	2,061	(39)
<b>Total Military</b>	<b>69,092</b>	<b>68,787</b>	<b>(305)</b>
<b>Total Civilian</b>	<b>28,825</b>	<b>28,695</b>	<b>(130)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>97,917</b>	<b>97,482</b>	<b>(435)</b>

Sources: Vice-Chief Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian) Group

Note: Class A and B Reserve Force FTE numbers are calculated using a different methodology, and are not included in this table. Further information on Primary Reserve Expenditures can be found in [Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest - Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources](#).



**Tables: Performance Summary**

Strategic Outcome: Canadians' confidence that DND/CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments							
Performance Indicators				Targets		2009-10 Performance	
Net Growth: Actual versus planned growth of CF				Increase Regular Force to 66,992 (Threshold: +/- 500)		Exceeded: Actual 68,132	
Civilian Workforce Size: Planned civilian FTEs versus actual				28,825 (Threshold: Not to exceed plan)		Met: Actual 28,695	
Program Activity		(\$ thousands)					Alignment to Government of Canada Outcomes
		2008-09 Actual Spending	Main Estimates	2009-10 Planned Spending	2009-10 Total Authorities	2009-10 Actual Spending	
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	CS	2,763,832	3,705,140	4,395,690	3,594,008	2,802,009	Safe and secure communities
	DS	12,843,275	14,173,282	14,865,806	14,591,532	13,856,488	A strong and mutually beneficial North American partnership

**Sources:** Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability							
Performance Indicators			Targets		2009-10 Performance		
Number of authorized mission positions.			None established		7,632 personnel deployed at least 210 days; 5,171 personnel deployed as of March 31, 2010; 20,164 total personnel deployed		
Average reaction time for Search and Rescue (SAR) requests			100% of missions launched within established time standards		Mostly Met: Actual 96.8% launched within established thresholds		
(\$ thousands)							
Program Activity		2008-09 Actual Spending	2009-10				Alignment to Government of Canada Outcomes
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Conduct Operations	CS	417,488	437,523	445,223	403,091	438,247	Safe and secure communities
	DS	3,008,015	2,670,678	3,702,818	3,872,404	3,914,475	A safe and secure world through international cooperation
							A strong and mutually beneficial North American partnership

**Sources:** Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Strategic Outcome: Good governance, Canadian identity and influence in a global community							
Performance Indicators			Targets			2009-10 Performance	
CF Cadets : number of youth involved with the Cadet Program			1.7 per cent of Canadian Youth aged 12 to 18 (Threshold: 90% of target)			Exceeded: Actual 1.82%	
Number of military personnel who have participated in Military Training and Cooperation Program (MTCP) <sup>8</sup> activities over past twelve months			1000 (Threshold: 95% of target)			Met: Actual 954	
(\$ thousands)							
Program Activity		2008-09 Actual Spending	2009-10				Alignment to Government of Canada Outcomes
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Contribute to Canadian government, society and international community in accordance with Canadian interests and values	CS	12,241	26,663	26,190	18,211	18,266	An innovative and knowledge-based economy A vibrant Canadian culture and heritage
	DS	982,999	1,005,256	1,037,130	1,090,230	1,045,071	A safe and secure world through international cooperation A strong and mutually beneficial North American partnership

**Sources:** Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

# Strategic Outcome: Internal Services

Program Activity		(\$ thousands)				
		2008-09 Actual Spending	2009-10			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Internal Services	CS	104,411	103,563	103,563	92,826	84,910
	DS	2,350,563	1,390,245	1,387,247	1,491,221	1,039,637

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note: Previous to 2009-10, Employee Benefit Plan (EBP) was being attributed to Internal Services program activity. Starting in fiscal year 2009-10, EBP has been directly attributed to program activities where personnel expenditures were charged. This explains, in large part, the changes between actual expenditures for fiscal years 2008-09 and 2009-10.

Figure: CF Bases, Wings, and Selected Units across Canada

## CF Bases, Wings, and Selected Units across Canada



Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group

A complete listing of CF installations including bases, wings, stations and support units in Canada is available in [Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest](#).



## Expenditure Profile

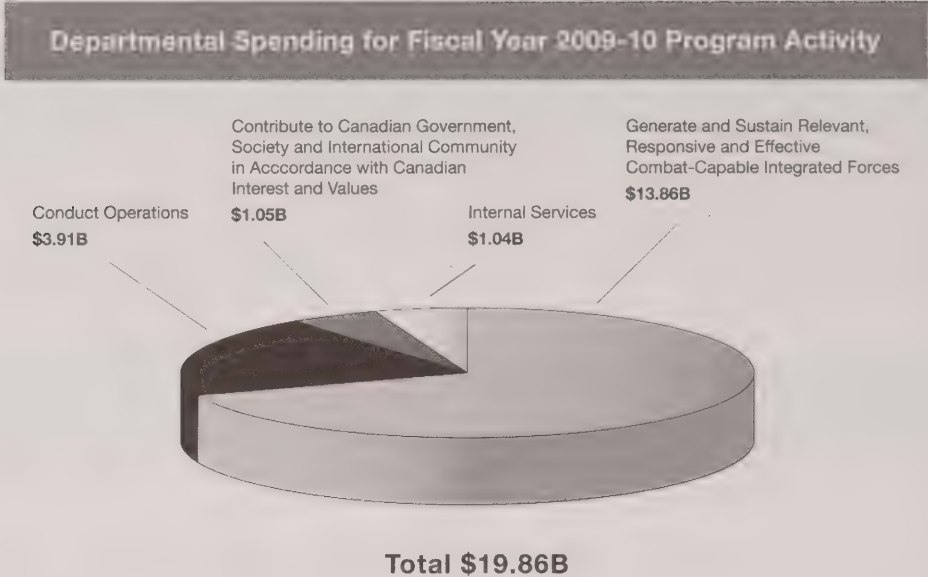
Departmental Spending (\$ thousands)					
2007-08	2008-09	2009-10			
Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
17,524,049	19,184,852	19,239,461	20,993,001	21,045,387	19,855,670

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

In 2009-10, the Main Estimates were increased through Supplementary Estimates and allotments from Treasury Board by \$1,805.9 million. The difference of \$1,189.7 million between the total authorities and the actual spending is attributed primarily to \$564.5 million related to capital projects that will be returned to the Department in future years, in accordance with the specific project cash flow schedules; \$410 million of operating budget carry forward; \$123.4 million in residual lapses which are not available to the Department in future years, \$50.4 million in identified lapses related to security at the G8/G20 summits, 2010 Olympics and the response to the earthquake in Haiti, and \$28.5 million related to 2010 Olympic Security funding for which the Department plans to seek the authorities required to have the funding returned in 2010-2011.

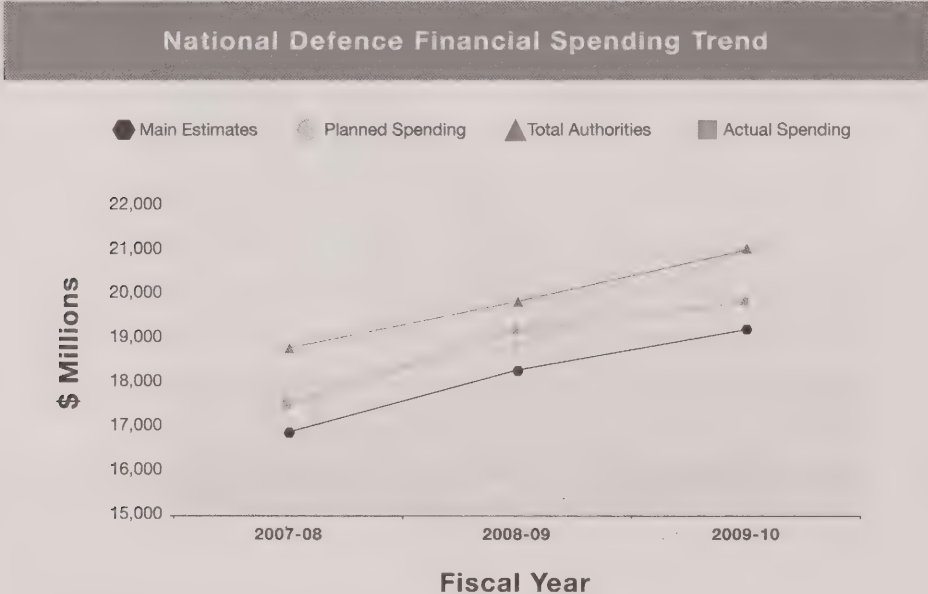
The total spending difference of \$670.8 million between fiscal years 2008-09 and 2009-10 is attributed to an increase of \$432.4 million for military and civilian pay and allowances; \$157.6 million for professional and other services - primarily in support of operations; \$135.8 million net increase for construction and acquisition of land and equipment; \$181.4 million net increase across other categories of departmental expenditures, offset by a \$162.6 million decrease resulting from a decline in fuel prices in 2009-10; and \$73.8 million decrease in travel and transportation expenditures.

Figure: Spending for fiscal year 2009-10 by Program Activity



Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Figure: Financial Spending Trend



Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

- Notes - The following briefly explains the timing of the information provided in the Financial Spending Trend chart above:
- The "Main Estimates" figure is submitted in December, prior to the start of a new fiscal year. It includes the known approved level of funding for the Department as of October.
  - "Planned Spending" provides an update of the Main Estimates information on additional funding approved between October and February, as well as expected funding to be approved in the new fiscal year for which Treasury Board Secretariat has approved disclosure.
  - "Total Authorities" represent the final authority as shown in the Public Accounts. It represents the final level of approved funding.
  - The "Actual Spending", also found in the Public Accounts, represents the final spending on a cash basis.

## Voted and Statutory Items

This table explains how Parliament votes resources to Defence in a standardized fashion. It reflects the changes made throughout the fiscal year to funding levels via Supplementary Estimates, allotments from the Treasury Board, and reallocations resulting from changing priorities and operational pressures. Also, it reflects the actual spending for those votes for the current and past two fiscal years.

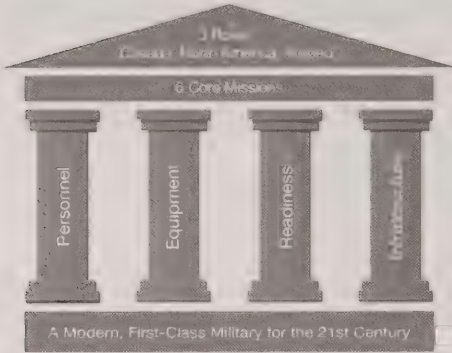
Vote (1, 5, 10) or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	(\$ Thousands)				
		2007-08	2008-09	2009-10		
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Total Authorities	Actual Spending
1	Operating expenditures	12,812,314	14,283,787	13,460,216	15,204,236	14,792,353
5	Capital expenditures	3,199,760	3,270,903	4,272,890	4,108,136	3,343,432
10	Grants and contributions	168,793	191,834	223,498	232,815	229,851
(S)	Minister of National Defence salary and motor car allowance	74	77	78	78	78
(S)	Payments under the <i>Supplementary Retirement Benefits Act</i>	6,079	5,459	6,079	5,006	5,006
(S)	Payments under Parts I-IV of the <i>Defence Services Pension Continuation Act (R.S., 1970 c. D-3)</i>	1,319	1,159	1,319	1,054	1,054
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan ( <i>Appropriation Act No. 4, 1968</i> )	80	82	84	70	70
(S)	Contributions to employee benefit plans - Members of the Military	1,056,614	1,106,655	971,634	1,131,130	1,131,130
(S)	Contributions to employee benefit plans	269,730	292,857	303,664	342,801	342,801
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	9,242	31,998	N/A	20,049	9,883
(S)	Collection Agency Fees	44	40	N/A	12	12
<b>Total Department</b>		<b>17,524,049</b>	<b>19,184,852</b>	<b>19,239,461</b>	<b>21,045,387</b>	<b>19,855,670</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

\* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

## The *Canada First* Defence Strategy

To help Defence carry out its roles and responsibilities, the *Canada First* Defence Strategy (CFDS), released in May 2008, ensures that Canada maintains a first-class, modern military that is well trained, equipped and prepared to meet the challenges of the evolving security environment.



To accomplish this, the CFDS provides a 20-year roadmap to rebuild and modernize the CF with stable and predictable funding that permits long-term planning and investment in four Defence capability areas or pillars:

- ✦ Personnel: Expand the CF to a total strength of 100,000 (Regular 70,000/Reserve 30,000) by fiscal year 2027-28;
- ✦ Equipment: Renew the CF's core equipment platforms;
- ✦ Readiness: Maximize personnel training and equipment availability; and
- ✦ Infrastructure: Improve the overall condition of Defence infrastructure over the long term.

The CFDS articulates the broad strategic vision for Defence aligned with the level of ambition identified by the Government and outlines six core CF missions in domestic, continental and international contexts:

- ✦ Conduct daily domestic and continental operations, including in the Arctic and through the North American Aerospace Defense Command (NORAD);
- ✦ Support a major international event in Canada such as the G8, G20 and North American Leaders' Summits;
- ✦ Respond to a major terrorist attack;
- ✦ Support civilian authorities during a crisis in Canada such as a natural disaster;
- ✦ Lead and/or conduct a major international operation for an extended period; and
- ✦ Deploy forces in response to crises elsewhere in the world for shorter periods.

For further information, please visit the *Canada First* Defence Strategy website:

[www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-eng.asp](http://www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-eng.asp).

## The Defence Priorities

The Defence Priorities focus on the Government's expectations for Defence and highlight the activities essential to achieve excellence in our operations and management. They are also informed by the key corporate risks to which resources were directed to address gaps in capability or capacity. The Defence Priorities articulated in RPP 2009-10 were to:

- ✦ Achieve Operational and Mission Success in Afghanistan;
- ✦ Build the Defence Team; and
- ✦ Support the 2010 Winter Olympics;
- ✦ Build Excellence in Defence Management
- ✦ Align Defence Activities with Key Government Priorities;

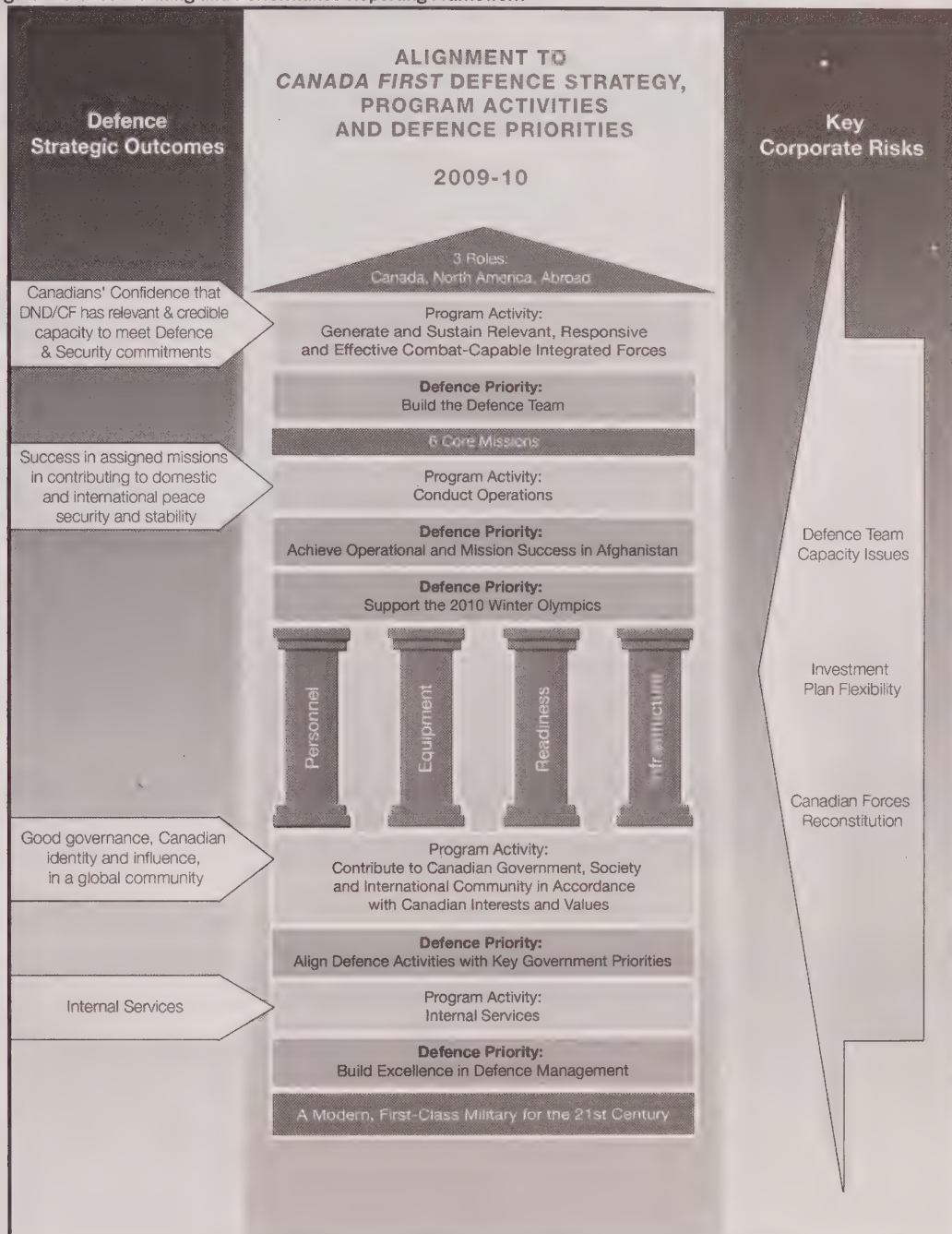
Detailed information regarding the contribution of Defence Priorities to the PAA Strategic Outcomes is located in Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest.



## Defence Planning and Performance Reporting Framework

The following diagram illustrates the alignment of Defence's PAA, Risks and Priorities to the CFDS. This framework forms the basis for communicating Defence's performance story throughout this report.

Figure: Defence Planning and Performance Reporting Framework



Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group



## SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

### Strategic Outcomes

### Program Activities

Canadians' confidence that  
Defence and the CF have  
relevant and credible capacity  
to meet defence and security  
commitments

Generate and Sustain Relevant,  
Responsive and Effective Combat-  
Capable Integrated Forces

Success in assigned missions  
in contributing to domestic  
and international peace,  
security and stability

Conduct Operations

Good governance, Canadian  
identity and influence in the  
global community

Contribute to Canadian  
Government,  
Society and the International  
Community in Accordance with  
Canadian Interests and Values

Internal Services

Internal Services

## Strategic Outcome:

Canadians' confidence that Defence and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments

### Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces

This program activity consists of all the activities necessary to design and develop force structure, create the capability components, generate the forces, and sustain and maintain the forces over time at the appropriate readiness levels. It is designed to generate and sustain forces capable of: Maritime Effects; Land Effects; Aerospace Effects; and Joint, National, Unified and Special Operations Forces.

This activity is required to:

- Maintain operational units;
- Maintain deployable support units;
- Recruit and train personnel;
- Provide nationally based fixed support including infrastructure, supply, fixed command, force development, and research and development; and
- Acquire Capital Equipment.

### Performance Summary

Program Activity Results: Generate and Sustain Integrated Forces				
Expected Results	Performance indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintain operational units;</li><li>• Maintain deployable operational units;</li><li>• Recruit and train personnel;</li><li>• Provide nationally based fixed support including infrastructure, supply, fixed command, force development, and research and development; and</li><li>• Acquire Capital Equipment</li></ul>	Net Growth: actual versus planned growth of CF	Increase in Regular Force by 1,492 <i>Threshold: +/- 500</i>	Exceeded	Target: 66,992 Actual: 68,132
	Civilian Workforce Size: Planned civilian FTEs versus actual	28,825 <i>Threshold: Not to exceed plan</i>	Met	Actual: 28,695

Source: Vice Chief of the Defence Staff Group

### Financial Resource Summary

Financial Resources: Generate and Sustain Integrated Forces					
(\$ thousands)	2008-09	2009-10			
	Actual Spending	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Capital Spending	2,763,832	3,705,140	4,395,690	3,594,008	2,802,009
Departmental Spending	12,843,275	14,173,282	14,865,806	14,591,532	13,856,488

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

## Human Resource Summary

Human Resources (Full-Time Equivalent - FTE):		Generate and Sustain Integrated Forces		
	Planned	Actual	Difference	
Military	54,210	54,056	(154)	
Civilian	20,768	20,934	166	
<b>Total</b>	<b>74,978</b>	<b>74,990</b>	<b>12</b>	

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

## Performance Analysis:

### Defence Procurement

Defence procurement activity involves, to varying degrees, not only Defence but also Public Works and Government Services Canada (PWGSC), Treasury Board Secretariat (TBS), Industry Canada (IC) and many other partner departments. The partnership between Defence and PWGSC is particularly important as the latter provides contracting services in accordance with the [Treasury Board Common Services Policy](#)<sup>9</sup>. The Government of Canada is committed to getting the best equipment for the CF, with the best value for Canadians, and the most benefits for Canadian industry.

Defence continues to find new and innovative ways to make the procurement process simpler and more streamlined, accountable and effective. First, the Department supported the efforts of TBS and PWGSC to identify and implement appropriate reforms. Second, the Department worked to improve the way it defines and validates requirements, and manages procurement programs.

Progress was made in a number of areas where Defence:

- successfully maintained and strengthened the internal policy of minimizing the use of lengthy Defence technical specifications and consolidating statements of requirement into concise, high-level, performance driven documents, encouraging and enabling industry flexibility and innovation;
- had success in minimizing use of Canada-unique specifications and demands for system customizations, enabling more rapid, simplified and lower-risk acquisitions of off-the-shelf solutions and resulting in lower in-service support costs. It has also permitted the Department to occasionally buy in-production systems at a lower cost. There are sometimes valid needs for unique-to-Canada solutions, but Defence continues to scrutinize these carefully;
- developed a policy of progressive consolidation of multiple support contracts for existing platforms into longer-term and more global Optimized Weapon System Support contracts which is delivering a range of benefits: lower costs for managing these systems; stronger domestic industrial capacity to manage complex equipment support programs; and improved fleet availability rates;
- contributed to further strengthen government-industry relationships by providing industry with situational awareness of emerging requirements and facilitating early industry involvement in science and technology programs wherever possible; engaging industry in support of solutions development and options analysis; supporting government policies aimed at encouraging exports; and requiring high value-added, long-term industrial regional benefits in its acquisitions; and
- pursued a comprehensive program of strengthening the expertise of its military and civilian workforce in the areas of procurement and project and risk management.

## Capital Equipment Acquisition

### *Air*

Modern, sustainable aircraft are the CF's essential lifeline to deployed forces around the world by, for example, transporting supplies and personnel to Afghanistan and delivering essential humanitarian relief to Haiti. In accordance with the CFDS commitment to ensure the CF is properly equipped with aircraft necessary to support its operations at home and abroad, the following was accomplished during the reporting period:

- six months ahead of schedule, the C-130J Hercules tactical lift aircraft project progressed with contract amendments for in-service-support in December 2009 and for maintainer training in February 2010;
- the Medium-to Heavy-Lift Helicopter contract was awarded to Boeing on June 30, 2009;
- Defence crews, as part of the Combined Test Force with Sikorsky, began testing of the New Maritime Helicopter in July 2009;
- the Next Generation Fighter Capability project proceeded on schedule as the Department continued to participate in the Joint Strike Fighter (JSF) program, a US-led multinational effort to build an affordable, multi-role stealth fighter aircraft; and
- phase 2 of the CF-18 Incremental Modernization Project to modernize the current fighter aircraft, the CF-18 Hornet, was completed on-time and under-budget in March 2010.

### *Land*

Afghanistan and other recent conflicts have demonstrated the importance of modernizing the CF's fleet of ground vehicles and equipment. Valued at approximately \$5 billion, the renewal of the Family of Land Combat Vehicles projects is a key commitment of the CFDS. The following are highlights of what was achieved in fiscal year 2009-10:

- the Lightweight Towed Howitzer project delivered six M-777 Howitzers in a three-month period ending July 2009;
- forming the backbone of ground transport, replacing and modernizing the Medium Support Vehicle System (MSVS) is a major undertaking. The first medium-sized Militarized Commercial Off-the-Shelf vehicles were delivered in June 2009 and a contract was awarded in July 2009 for the baseline shelters of the Special Equipment Vehicle Kits; and
- a contract was awarded in July 2009 to return the 20 Leopard 2 tanks borrowed from Germany to their lender in the state in which they were received.

### *Maritime*

As outlined in the March 3rd 2010 Speech from the Throne, the Government is committed to supporting a strong domestic shipbuilding industry and to maintaining an effective fleet of ships for maritime security and services. Through the National Shipbuilding Procurement Strategy (NSPS), Defence shipbuilding projects stand to benefit from its cost estimating, risk rebalancing and streamlined procurement initiatives facilitating the approval, construction and delivery of new ships, while continuing to conform to all recognized international regulations and standards. Funded within existing project budgets, the NSPS allows Defence to avail of acquisition efficiencies that could not be gained otherwise.

During the reporting period, the three shipbuilding projects outlined in the CFDS progressed as follows:

- the Arctic/Offshore Patrol Ship's procurement approach was revised to align with NSPS;



- procurement plans for the Joint Support Ship have been re-evaluated and work continued on attaining preliminary project approval; and
- the planned acquisition to replace destroyers and frigates, the Canadian Surface Combatant project, began conducting an options analysis.

## Construction

Defence infrastructure is one of the four pillars of the CFDS. A large percentage of the Defence infrastructure holdings, including 35,000 buildings and works and 5,500 km of roads, is aging. In order to meet Canada's future defence and security requirements, the CFDS identifies the Government's intent to replace approximately 25 per cent of Defence infrastructure holdings within 10 years, with approximately 50 per cent being replaced or refurbished over 20 years. Defence must also build or enhance infrastructure associated with the introduction of new capabilities.

To this end, the Government has pledged \$2.6 billion in defence infrastructure spending since May 2008. Work on new and renovated infrastructure from coast to coast was in various stages of completion during fiscal year 2009-10 and included:

- a new facility for safe receiving, processing, storage and transportation of hazardous materials at Canadian Forces Base (CFB) Esquimalt;
- a water treatment plant upgrade that will continue to ensure safe drinking water at CFB Wainwright;
- a number of upgrades to the airfield at 8 Wing Trenton to accommodate the C-17 Globemasters as well as a new Air Mobility Training Centre;
- new facilities at CFB Valcartier and CFB Montréal for the LAV III combat vehicle;
- a new fire hall and new health services centre at 14 Wing Greenwood;
- a new headquarters facility for 19 Construction Engineering Flight and a new multi-purpose facility at 9 Wing Gander; and
- renewal of infrastructure at Defence Research and Development Canada Valcartier.

In addition to the construction of new infrastructure, Defence also continues to spend hundreds of millions of dollars on other infrastructure lifecycle management activities including:

- maintaining real property;
- disposing of aging or damaged real property;
- managing heritage sites; and
- exercising environmental stewardship.

The ongoing improvements to infrastructure are making a difference for the men and women of the CF and for civilians working at Defence installations - adding to their safety, readiness and enhancing the quality of their workplace. These investments also bring economic activity to local communities and sustain an estimated 4,320 jobs.

## Research and Development

During the reporting period, Defence's research and development (R&D) efforts have contributed directly and significantly to the success of our domestic and international operations, as well as other Defence and Governmental priorities. From the laboratory, to the test facility, and into the hands of our soldiers, R&D has been instrumental in improving Defence capabilities. Scientific advisors have been part of the mission for a number of years. Advisors in Task Force Kandahar gave recommendations on the technologies available to support operations. Their tasks included advising on emerging threats,



conducting studies and analyses to help the theatre commander make decisions, facilitating the integration of new technologies, and liaison with coalition forces scientists. R&D played an integral part in the rapid procurement of counter-IED equipment such as the all-arms metal detector, and completed a counter-IED culvert blast mitigation study initiated at the request of Task Force Afghanistan Chief Engineer. The aim of this study was to examine different culvert types to determine the best design to reduce the impact of the detonation of a culvert-based IED on a vehicle. This information was used to provide design guidance to Canadian road building projects in Afghanistan. Defence conducted blast trials of competitors' proposals for the LAV III Belly Armour Kit, ensuring that the selected equipment provided the best possible protection for our soldiers from buried IEDs.

Within the scope of research and development support to the public safety and security community, Defence made several high impact contributions over the review period. Support to the successful 2010 Vancouver Olympic/Paralympic Games (Op PODIUM) as well as planning for the 2010 G8/G20 Summits (Op CADENCE) were highlights, with the mobilization of a wide range of science and technology expertise in the area of Chemical, Biological, Radiological, Nuclear and Explosives (CBRNE), critical infrastructure, command and control, surveillance, and vehicle/pedestrian screening and operational research domains. This support delivered both during the two-year run-up and during the event. Defence deployed a suite of CBRNE mobile laboratories along with scientific and technological expertise from several key departments and agencies including Public Health Agency of Canada, Environment Canada, Health Canada, and Natural Resources Canada. This level of support was made possible through previous investments by the Defence-led CBRNE Research and Technology Initiative, made jointly with public security partners.

Defence is also having an impact with its support of a Public Safety (PS) Canada initiative. PS is implementing aspects of its *Emergency Management Act*<sup>10</sup> and associated Federal Emergency Response Plan. A foundational piece of this initiative is the establishment of a rigorous and systematic approach to all-hazards risk assessment. Defence leads the development of a methodological approach due to its recognised expertise and record in risk and vulnerability assessments.

## The Defence Team

The vision of the CFDS is to have a modern, first-class military that will be fully integrated, flexible, multi-role and combat-capable in effective partnership with knowledgeable and responsive civilian personnel. All departmental employees and all Regular and Reserve Force members of the CF join together as essential members of the Defence Team to make this vision reality. Members of the Defence Team work together in a focused and aligned approach to ensure that Defence has the best and most effective and efficient means to serve Canadians at home and abroad, through the stewardship of public funds, engagement with Canadian industry, and provision of tangible and lasting benefits to communities.

In fiscal year 2009-10, a Defence force structure review was initiated to better balance the personnel envelope within the Defence programme to meet CFDS capability goals. This review will follow the strategic review exercise mandated by TBS.

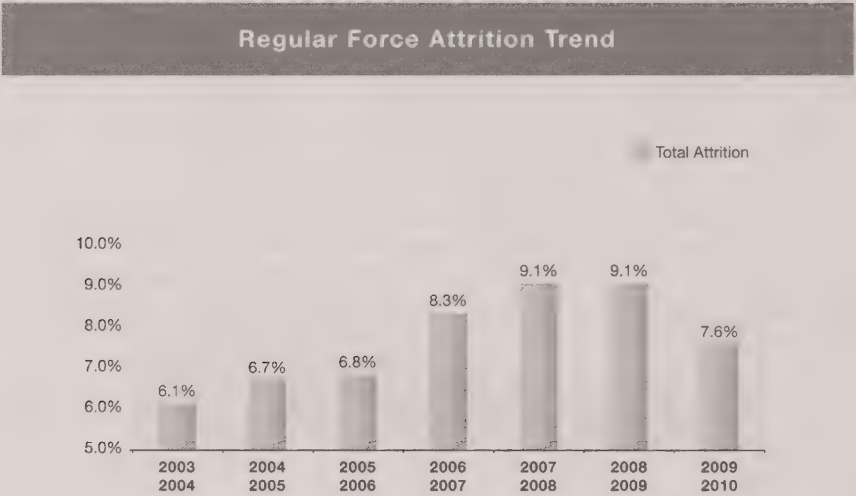


Growth and Renewal

It is important, now more than ever, that we focus on the appropriate composition of the Defence Team (Regular, Reserve, civilian) allowing a comprehensive approach for strategies and programs that can be customized to meet Defence needs and requirements for a sustainable workforce that is renewable and affordable over time.

A combination of success in recruiting operations and reduction in voluntary attrition saw the CF Regular Force strength exceed the planned target and reach 68,787 at the end of March 2010.

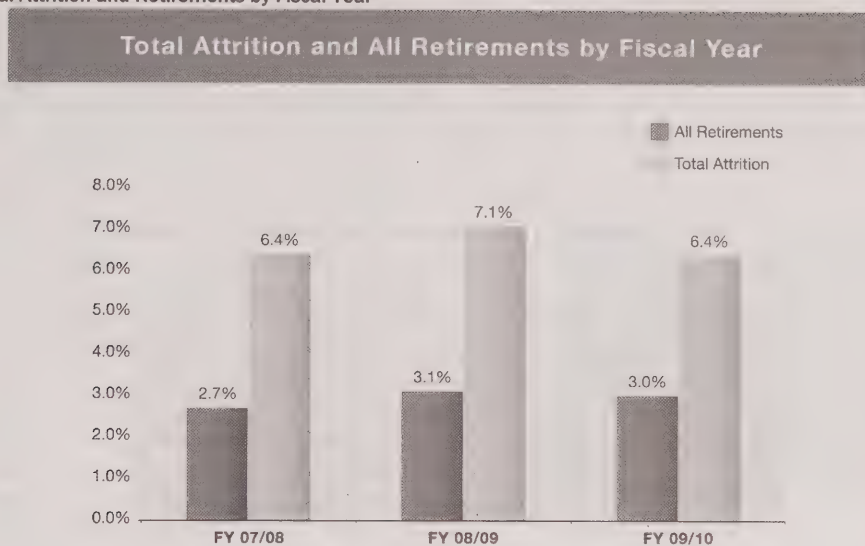
Figure: Regular Force Attrition Trend



Source: Chief Military Personnel Group

The civilian workforce Full-Time Equivalents (FTEs) increased from 27,291 in fiscal year 2008-09 to 28,695 in fiscal year 2009-10, in spite of growth projections to 28,825. It had been expected that the Department would experience difficulty in recruiting and retaining a sufficient number of talented workers, given a combination of robust retirement projections and voluntary attrition. In reality, however, retirements and attrition in general were slightly lower than predicted and the overall size of the civilian workforce remained fairly stable.

Figure: Total Attrition and Retirements by Fiscal Year



Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

### ***Military Personnel Recruitment***

Fiscal year 2009-10 was one of the most productive years for Regular Force recruiting. The total recruiting target was surpassed and a greater number of military occupations either attained or came close to attaining their full recruiting targets compared to recent years. Of note was the success in recruiting in many of the traditional technical occupations, where it has been difficult to attract candidates, including Maritime Engineering Mechanic and Naval Electronics Technician. This is the start of a period of added emphasis to ensure that the right mix, not just the right number, of personnel are recruited in all environments to meet the CF's current and future requirements in an increasingly technology-based military.

At the end of fiscal year 2009-10, 90 occupations (out of 102) achieved 75 per cent or greater of their recruiting targets – of those that did not, two are small specialist occupations (Pharmacist and Social Work Officers). Concerted efforts continue to be made so that Defence will see further gains in recruiting for critical specialist occupations. Improvements have been made to streamline the recruiting process, with a greater emphasis on developing and enhancing e-recruiting and increased tasking for the National Recruiting Contact Centre.

### ***Military Retention Initiatives and Strategy***

Implementation of the Military Personnel Retention Strategy campaign plan began in July 2009 with an aim to decrease the rate of voluntary attrition in the CF, which was at 6.6 per cent for the Regular Force at the end of fiscal year 2008-09. A key element of the plan is the establishment of a retention culture that is exercised at all levels of command by officers and non-commissioned members across the whole of the CF. There are 44 initiatives designed to retain military personnel in the CF, ranging from terms of service and improvement of recruit school training philosophies, to increased support to the families of military members. The Regular Force voluntary attrition rate dropped to 4.7 per cent by the end of March 2010.

## Care of the Injured and Family Support

The war in Afghanistan has resulted in higher numbers of operational casualties, and highlighted the need to enhance the care and support provided to Regular and Reserve Force members who become ill or injured. Injuries due to military operations or accidents, naturally occurring diseases and even the normal wear and tear of military service are not uncommon, but have been more prevalent in recent years. When these things happen, Canada's men and women in uniform need to feel confident that the Government of Canada will provide the services necessary to restore them to health and normal



Medical care services at Valcartier, Québec to support military members

Photo: ADM(HR-Civ)

functioning, that their families' needs will be met during sometimes lengthy and difficult periods of convalescence, and if they cannot resume military service, that they will receive the assistance necessary to make new lives for themselves. A review found that disparities existed in the levels of support and accessibility to services across Canada, and that these differences were particularly pronounced between Regular and Reserve Force personnel. A CF Framework for the Care of the Ill and Injured was developed to address these disparities and to communicate a common standard to all military personnel.

The CF continued its commitment to provide enhanced support services to all members who were injured, medically released or became ill while serving and also to support their families. The CF, in partnership with Veterans' Affairs Canada (VAC), established 19 Integrated Personnel Support Centers (IPSCs) across the country under the oversight and guidance of the CF Joint Personnel Support Unit (JPSU). Through the coordination and facilitation of integrated support services, the JPSU/IPSC provides access to and case management of the many elements of complex care, rehabilitative programs, available benefits and family services, allowing ill and injured CF members and their families to focus on recovery and reintegration, as evidenced in 301 medically released CF personnel being appointed to Public Service positions during fiscal year 2009-10. As a result, comprehensive care and support is now available to all injured and ill CF personnel and veterans, their families, and families of the deceased.

## Reserve Force

The Reserve Force is composed of CF members who enrolled for service other than uninterrupted full-time military service. The Reserve Force has four sub-components: the Primary Reserve, the Supplementary Reserve, the Cadet Instructors Cadre, and the Canadian Rangers. The Primary Reserve structure includes the Naval Reserve, the Army Reserve, the Air Reserve, the Health Services Reserve and the Legal Reserve. In international operations, the role of the Primary Reserve is to augment, sustain and support deployed forces. The Reserves provide continued support to deployed operations and have demonstrated leadership and made important contributions to contingency operations at home where they conduct coastal and air operations and provide the personnel for those operations. Reserve units are located in Canadian communities, and as residents of those communities, they regularly work with local first responders when called upon in the event of an emergency. Their involvement contributes to reducing the effect of the crisis and assisting in a return to normalcy. In excess of 7,000 Reservists are employed full-time in performing staff duties in various headquarters and units across the country while approximately 2,000 Reservists support international and domestic operations.



**Table: The Strength of the Regular and Reserve Forces, 2004-2010**

As of:	Regular Force	Reserve Force			
		Primary Reserve Avg. Paid Strength	Cadet Instructors Cadre (CIC)	Canadian Rangers	Supplementary Reserve
31-Mar-04	61,394	23,600	6,764	4,096	35,000
31-Mar-05	61,715	23,700	7,050	4,179	39,536
31-Mar-06	62,779	23,902	8,014	4,448	32,526
31-Mar-07	63,779	25,231	7,479	4,266	27,726
31-Mar-08	64,403	25,640	7,742	4,244	28,665
31-Mar-09	65,897	25,674	7,690	4,323	23,629
31-Mar-10	68,787	26,921	7,643	4,293	15,618

Source: Chief of Military Personnel Group, Vice Chief of the Defence Staff Group

The growth of the Reserve Force is a Government priority. Many Primary Reserve establishments are under-strength, and all could conceivably increase in order to satisfy the Government's intentions to boost the overall numbers within the Reserves. Present recruitment levels maintain the status quo. Any level of growth must come with a parallel increase in funding to enable the training and development of new reservists. The Reserves continue to connect with Canadians, as well as conduct training and education to progress in the profession of arms.

In fiscal year 2009-10, the average paid strength for the Primary Reserve was 26,921. This included an average of 1,871 personnel on Class C for the fiscal year, and represented an overall increase of 1,247 over the previous year. In support of the growth of the Reserve Force investment in training, the right technology, equipment and facilities are a required capability to generate trained reservists.

The Supplementary Reserve consisted of 15,618 members as of 31 March 2010. Membership comprises former members of the Regular Force or Primary Reserve who are available for duty if needed. People with no previous military experience who have special skills or expertise that reflects a military requirement may also belong to the Supplementary Reserve, whose main purpose is to augment the other components of the CF in times of national emergency or mobilization.



Mayor of Pangnirtung, His Worship Mosesee Qappik, accompanied by a guard of Rangers greets the Governor General and her family.

Photo: Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall, NSGG

### ***Civilian Human Resources and Public Service Renewal***

Defence continues to build on previous improvements. Effective and fully integrated business planning continues to be a critical requirement. The delivery of the CFDS, including maximizing support to operations and rebuilding the Forces, requires strong management practices including alignment of human resource (HR) planning with business planning and strengthened integrated planning processes to drive national staffing decisions. One example of this was the Department's role (with support from the Canadian Security Intelligence Service (CSIS), Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC), the Ontario Federal Council (OFC) and the Public Service Commission) for the planning and execution of a Government of Canada 2009 Greater Toronto Area (GTA) Career Fair at the Metro



Toronto Convention Centre (MTCC). This event attracted more than 8,000 students and alumni from post-secondary institutions.

Technological tools (e.g. E-Pay Card, Integrated Staffing Log Application, Fast Track Staffing framework) are being put in place to support a modernized workplace. Work continued with our Government colleagues (e.g. the Canadian International Development Agency (CIDA), PWGSC, HRSDC, PSC, INAC, RCMP) to align common HR business processes such as staffing. In carrying through on these ongoing PS Renewal commitments, Defence achieved a 20 per cent improvement in the time it takes to fill public service jobs in the organization. For more information on this reduction, refer to the Web of Rules section.

### Civilian Recruitment

Defence's civilian workforce is an essential contributor to the Defence Mission. The Department employs the broadest range of skill sets and jobs of any public sector organization and has a major federal presence which benefits communities across the country.

This past year, we successfully targeted our recruitment efforts on graduating students and occupations where there was concern about the availability of skilled candidates, specifically persons interested in apprenticeship/operational trades. This allowed Defence to recruit hundreds of Canadians across the Department. Most notable were new hires into the occupations of concern<sup>11</sup> (purchasing, engineering, finance management, computer systems, ship repair and officers, general labour & trades), who represented 33 per cent of the Department's requirements for skilled candidates. Ultimately these targeted efforts resulted in most occupations of concern exceeding their new hire targets for fiscal year 2009-10. The only exception was the General Labour and Trades Apprenticeship and Operational Development Program which attained 49 per cent (90 of 192 planned hires). For additional information refer to *Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest*.

Figure: Indeterminate Hires by Occupation of Concern



Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

## **Civilian Employee Development**

Employee development is essential to maintaining a skilled and professional workforce that is able to deliver on the CF mission through providing programs and services of the highest professional standard and quality. Defence is committed to providing all employees with the training and tools they need to do their jobs.

Since Defence's civilian workforce is geographically dispersed across Canada, the Department's need for a distributed learning capability was one key initiative delivered in fiscal year 2009-10. The Defence Learning Network (DLN) project (a joint military and civilian initiative) was advanced to provide access to structured and informal learning to all employees. This new capability will support employees' career-long learning and professional development (LPD). This initiative alone delivered enormous efficiency and effectiveness gains to departmental employees along with allowing the Department to cope with today's requirements to reduce costs associated with the delivery of training programs. Also supporting the Department's commitment to being a learning organization is the Civilian Personnel Education Support Program. This program offers employees an opportunity to qualify for financial support to pursue full-time study towards a degree, diploma, certificate or accreditation at a recognized Canadian educational institution. A total of \$491,497 was awarded in fiscal year 2009-10 to cover allowances in lieu of salary and tuition fees.



Harold Chandler, a worker from the Fleet Maintenance Facility's (FMF) foundry, works on the sand mould for the Naval Centennial Bell.

*Photo: Corporal Alex Croskery CFB Esquimalt Imaging Services*

To meet the need for accountability, and recognizing the importance of measuring the value of learning, a learning data gathering and analysis process was developed and will continue to be enhanced year-to-year with the goal of providing a departmental overview of the investment in civilian learning and professional development. This will better align civilian employee development with departmental needs and provide a more accurate picture of overall departmental expenditure on learning and professional development. In fiscal year 2009-10, training and development related financial expenditures totalled approximately \$24 million, or \$850 per civilian employee. For more information, refer to Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest – Work Environment.

## **Lessons Learned:**

The four pillars of the CFDS are Equipment, Infrastructure, Personnel, Readiness. Defence has learned many lessons through carrying out the activities necessary to procure and support its equipment fleets and services, and to develop and improve the way it attracts, recruits, trains and retains its Defence Team at the appropriate readiness levels.

## **Defence Procurement**

The traditional approach of establishing multiple prescriptive, component-level, time and materials contracts for fleet support has resulted in sub-optimal support performance, unclear accountabilities, and little incentive for industry to innovate or perform well. Accountabilities are further blurred by the traditional practice of acquiring a fleet from one supplier and then establishing fleet support contracts with third-party suppliers. In that case, there is little means to hold the original supplier accountable for the reliability and performance of the fleet. Additionally, the short-term and highly transactional nature

of traditional support contracts is resource-intensive for Government to manage and provides little incentive for industry to invest in support improvements. Based on lessons learned, Defence has:

- Minimized the use of technical specifications, consolidating statements of requirement into concise, high-level, performance driven documents and resulting in faster, simpler and lower-risk procurement of off-the-shelf solutions with lower maintenance and support costs;
- Bundled multiple maintenance and support contracts for existing platforms into longer-term Optimized Weapon System Support contracts, lowering the costs, improving fleet availability rates and strengthening Canadian industrial capacity;
- Created the In-Service Support Contracting Framework which ensures clear accountability for the performance of newly-introduced systems while reducing their costs, and provides new opportunities for Canadian companies to become part of the global supply chains of major equipment manufacturers;
- Contributed to the strengthening of government-industry relationships by providing industry with situational awareness of emerging requirements, facilitating early industry involvement by engaging industry in support of solutions development and options analysis, supporting Government policies aimed at encouraging exports and requiring high value-added, long term industrial regional benefits in its acquisitions; and
- Implemented a program of strengthening the expertise of its military and civilian workforce in the areas of procurement, project management, and risk management.

### ***The Defence Team***

Defence must continue to develop and improve the way it attracts, recruits, trains and retains by taking advantage of social networking tools and modernizing the individual training and education system to remain effective and efficient in a constantly evolving defence environment. For the CF, this means the Department must continue to improve provision of care and support to its members and their families, with an emphasis on addressing mental health issues and removing the social stigma surrounding it. Overarching all of this is the need to put in place a modern personnel management system that is integrated with other systems and responsive to future requirements.

Although measures have been taken to harmonize the Defence Team requirements within an integrated personnel planning process, it cannot be effective without workplace initiatives that continually improve the Department's capacity to deliver on how it works, where it works, and the tools with which it works. Achievement of a renewed and up-to-date personnel management infrastructure (i.e. policies, business processes, and systems) will require the Department's focus to expand its usage of collaborative, innovative and knowledge-based work environments across the organization as corporate assets, embrace new technologies to support improved efficiencies of personnel management operations, and reduce unnecessary rules and reporting.

Responding to Canadian casualties from Improvised Explosive Devices (IEDs) in Afghanistan, the CF has created a special unit, the CIED Task Force, to oversee Counter-IED activities in combat operations, equipment acquisition, and Science & Technology, and is institutionalizing this capability for future conflicts. To support the CIED Task Force and the CF, Defence R&D Canada provides coordinated CIED S&T to address engineering and evaluation of new capabilities, development of advanced technologies in collaboration with our allies, and to respond to inquiries from the public on CIED technologies. In addition, Defence has posted a scientist in-theatre to provide immediate technical advice and assistance.



## **Benefits for Canadians:**

### ***Meeting the Needs of the Military and Canadians***

By providing long-term funding and equipping the Defence Team with the right tools it needs to get the job done, the Government of Canada is delivering on its CFDS commitment to strengthen Canada's multi-role, combat-capable defence force. In addition to a renewed commitment to achieve the Government's defence objectives in Canada, on the continent and internationally, this investment creates jobs, brings economic benefits to Canadian industry and cities, and creates and sustains long-term employment for Canadians. In particular, targeted recruiting across Canada generated employment opportunities for more than 10,000 Canadians (7,522 military and 2,992 civilian). The response of Canadians and efforts such as these are keeping Canada on the path to a strong economic recovery by making key contributions to job creation.

The Industrial Regional Benefits (IRB) Policy, administered by Industry Canada, is in place to ensure that prime contractors generate long-term and significant economic activity in Canada. It means one dollar of economic activity will be generated in Canada for every contract dollar awarded. For example, in January 2010 the Government of Canada signed a \$723 million amendment to the CC-130J Hercules contract with Lockheed Martin Corporation to include fleet maintenance. In March 2010, the contractor announced that companies in British Columbia, Nova Scotia, Québec, Manitoba and Ontario will provide in-service support, providing Canadians throughout the country with opportunities for highly skilled, knowledge-intensive work, and economic spin-offs for the cities where these companies are located.

A report produced by the Canadian Association of Defence and Security Industries in December 2009 states that the defence industry employs 70,000 Canadians, and generates \$10 billion a year in sales, 50 per cent of which are exported. In fact, the CFDS has allowed the Canadian defence industry to compete in global markets, attracting foreign companies. In March 2010, Norwegian defence contractor Kongsberg announced it will open a location in London, Ontario, not only to be closer to its significant customer, but also because of the city's close proximity to the United States and the availability of a quality workforce. Moreover, participation in the Joint Strike Fighter (JSF) program has provided Canadian industry with access to high-technology industrial opportunities; since 2002, more than 80 Canadian firms have secured JSF contracts with an estimated value over \$350 million.

The CFDS has committed to build and/or maintain 50 vessels over 30 years and to that end, the National Shipbuilding Procurement Strategy was developed to create a successful strategic relationship between the Federal Government and the marine industry. Benefits of that initiative are a strengthened Canadian economy, job creation - in the broader marine sector and in universities and colleges where the necessary skills are taught and research and development is conducted. The CFDS has enabled Canadian companies to re-position themselves to make the right investments and focus on the right technologies.

In 2009, Defence awarded a total of 813 contractual documents totalling \$68.0 million to Aboriginal firms. This signifies a substantial influx of work into the Aboriginal business community. The \$35 million target for calendar year 2009 was surpassed by \$33 million. Contracts for 2009 covered a diverse range of areas such as computers and accessories, fuel, informatics professional services, food catering, training, contaminated site clean-up, property maintenance services, polar bear monitoring, transportation services, and various types of equipment. These infusions of long-term, stable funding guarantee continued investments in Canada through high-tech, high-value sustainable jobs in all regions, technological spinoffs and increased opportunities to undertake cutting-edge research.

## Strategic Outcome:

**Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability**

### Program Activity: Conduct Operations

This program activity represents the main use of the program output from generate and sustain forces, i.e. the employment of forces in operations, whether on a constant basis, selectively ongoing operations, or as required for named domestic or international operations. It consists of all the activities necessary to conduct: Constant Situational Awareness; Domestic and Continental Operations; and International Operations.

This activity is required to:

- Maintain and conduct Intelligence, surveillance and reconnaissance (ISR) operations;
- Maintain ISR support;
- Employ forces to conduct contingency operations in response to domestic or continental requirements;
- Employ High-Readiness forces to conduct operations in response to domestic and continental requirements;
- Provide ongoing specified services in accordance with Government of Canada and other government department agreements and demand from other levels of government;
- Employ forces to conduct contingency operations in response to international requirements; and
- Employ High-Readiness forces to conduct operations in response to international requirements.

### Performance Summary

Program Activity Results: Conduct Operations				
Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintain and conduct intelligence, surveillance and reconnaissance (ISR) operations;</li><li>• Maintain ISR support;</li><li>• Employ forces to conduct contingency operations in response to domestic, continental, and international requirements;</li><li>• Employ High-Readiness forces to conduct operations in response to domestic, continental, and international requirements;</li><li>• Provide ongoing specified services in accordance with Government of Canada and other government department agreements and demand from other levels of government</li></ul>	Average reaction time (from tasking of CF SAR aircraft to launch) for Search and Rescue (SAR) requests	100% of missions launched within established time standards	Reaction time mostly met**	Actual 96.8% launched within established thresholds*
	Relative number of people deployed on operational missions in the past year	None established	Personnel deployed at least 210 days: 7,632	
			Actual personnel deployed (domestic and international operations) on 31 Mar 10: 5,171	
			Total personnel deployed (domestic and international operations): 20,164	

Notes: \* Record is for calendar year 2009, not fiscal year 2009-10.

\*\* Reaction time is only one of many different factors in a SAR mission. As such, it does not represent overall success of the SAR program.



## Financial Resources Summary

Financial Resources:		Conduct Operations			
(\$ thousands)	2008-09 Actual Spending	2009-10			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Capital Spending	417,488	437,523	445,223	403,091	438,247
Departmental Spending	3,008,015	2,670,678	3,702,818	3,872,404	3,914,475

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

## Human Resources Summary

Human Resources (Full-Time Equivalent - FTE):		Conduct Operations		
		Planned	Actual	Difference
Military		11,868	11,834	(34)
Civilian		940	1,549	609
<b>Total</b>		<b>12,808</b>	<b>13,383</b>	<b>575</b>

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

## Performance Analysis:

Canada is one of the most challenging countries in the world in which to conduct Search and Rescue (SAR) operations<sup>12</sup>. With the world's second-largest land mass surrounded by the longest coastline, the area to be covered is immense, at approximately 18 million km<sup>2</sup>. There were 9,358 SAR missions conducted by federal authorities in 2009, of which 1,131 required CF resources to be launched. The remaining SAR missions were executed by SAR resources from other departments/agencies, and 96.8 per cent of the CF missions were launched within the required launch window. Delays for the other missions were attributable to one of five factors: mechanical/technical difficulties; fuelling; weather; coordination; and personnel/equipment reasons.

### *Domestic and Continental Operations*

Defence must be prepared to meet both international and domestic challenges. Defence fully participates in planning, exercises and training with other government departments, such as the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), Public Safety Canada (PS), the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), the Canadian Security intelligence Services (CSIS), and the Public Health Agency of Canada (PHAC) on operations such as the 2010 Vancouver Olympics/Paralympics Op PODIUM.

Defence meets regularly with the North American Aerospace Defence Command (NORAD) and the United States Northern Command (NORTHCOM) at the working and senior staff levels and at the command level. Defence is fully engaged with these organizations to ensure full participation in all planned NORAD and USNORTHCOM exercises.

## Vancouver 2010

During Op PODIUM, Defence participated fully in planning and exercises with other government departments, and provided training and command and control expertise to our security partners as part of a whole-of-government effort, all while conducting joint patrols with a variety of CF assets. This whole-of-government approach was a necessary requirement to ensure that the required effect was



Maritime Component Command members conduct a security patrol aboard a Zodiac (foreground) during Operation PODIUM for the Vancouver 2010 Integrated Security Unit.

*Photo: Sergeant Paz Quillé, Canadian Forces Combat Camera*

available when needed. This covers not only response to, but also prevention, deterrence and pre-emption of any threat to security. Defence maintains an ongoing dialogue with all relevant government departments and other mission partners in developing plans and protocols for the preparation and execution of any national event requiring CF support.

Defence Team members can be proud of their contributions to the Olympics, which included:

- supporting the RCMP in pre-Olympic security exercises, which confirmed that federal, provincial, regional, and municipal organizations were prepared for any emergency that may occur during the Games;
- providing enhanced NORAD support to the RCMP through aerospace warning and control;
- transporting the Olympic Flame and its delegation by Polaris CC-150 aircraft (Airbus 310) from Athens, Greece, to Victoria, and serving, with their families, as runners in the Olympic Torch Relay;
- deploying 4,500 sailors, soldiers, airmen and airwomen with the Joint Task Force Games support element;
- providing air support including movement of personnel and equipment, medical evacuation, and air support for patrols and area surveillance;
- providing maritime support in the form of integrated maritime surveillance patrols, waterborne security operations and underwater sweeps of Olympic venues;
- providing land support teams to serve as “eyes and ears” for the RCMP in the backcountry of Whistler and Cypress Mountain;
- providing IM/IT support including deployment of unprecedented Joint Tactical Data Link capability providing other government departments and decision-makers with detailed common operating picture of all aircraft, surface vessels and radar operating in the Op PODIUM area of operations; and
- mobilizing a wide range of science and technology expertise a number of areas, including Chemical, Biological, Radiological, Nuclear and Explosives (CBRNE) (for more information, see the Research and Development section).

Supporting a major international event in Canada, such as the Vancouver 2010 Olympics is one of the six core missions in the CFDS. Our contributions to the Games illustrated the Defence Team’s ability in

terms of readiness, training and capabilities to participate in a major national event while responding concurrently to a massive humanitarian crisis in Haiti and continuing to conduct essential day-to-day missions at home and overseas.

Defence maintains an ongoing dialogue with all relevant government departments and other mission partners in developing plans and protocols for the preparation and execution of any national event requiring CF support. Members of the Defence team were ready, trained and capable of participating in this major national event, and at the same time able to effectively respond to the massive humanitarian crisis in Haiti.

### **Arctic Sovereignty**

Conducting daily domestic and continental operations, including in the Arctic, is also one of the six core missions of the CF under the *Canada First Defence Strategy*. During the reporting period, Defence continued to advance the CFDS and the sovereignty pillar of the Government of Canada's Northern Strategy by providing surveillance and presence in Canada's North, as well as supporting other government departments and agencies in fulfilling their northern mandates.

The CF demonstrated a visible Government of Canada presence in the North by conducting several exercises in the region, including Operation NANOOK, Operation NUNAKPUT and Operation NUNALIVUT. These annual exercises were completed with the full involvement of the Canadian Rangers, which are formed principally from the indigenous peoples of the region. All Defence activities in the North were executed in full compliance with the Environmental Stewardship Framework, which ensures the protection of this sensitive area.

Defence continued to leverage the investments of other government departments and agencies, the territories and the private sector, while also supporting our federal partners in fulfilling their northern mandates. For example, Defence established a relationship with Natural Resources Canada (NRCAN) to collaborate on the expansion of the Polar Continental Shelf Project (PCSP) facility in Resolute Bay, Nunavut, for use by the CF as an Arctic Training Centre. Defence is also collaborating with NRCAN by providing science and technology expertise to mapping the Arctic continental shelf. Defence also provided support when requested by other government departments and agencies.

### **International Operations**

The CF collaborates extensively with other government departments, particularly DFAIT, CIDA, and the RCMP to enhance international peace stability and security by providing qualified and trained personnel to approved operations and missions<sup>13</sup>, such as Op ATHENA<sup>14</sup> in Afghanistan, Op PROTEUS<sup>15</sup> in the Middle East and Op CROCODILE<sup>16</sup> in the Democratic Republic of the Congo, among many others. In direct support of CIDA during Op HESTIA<sup>17</sup> in Haiti, the CF airlifted tonnes of humanitarian relief supplies donated by Canadian non-governmental organizations (NGOs), and approximately 2,950 civilian evacuees (Canadian nationals and family members of Haitian Canadians) were transported to Canada on CF aircraft.

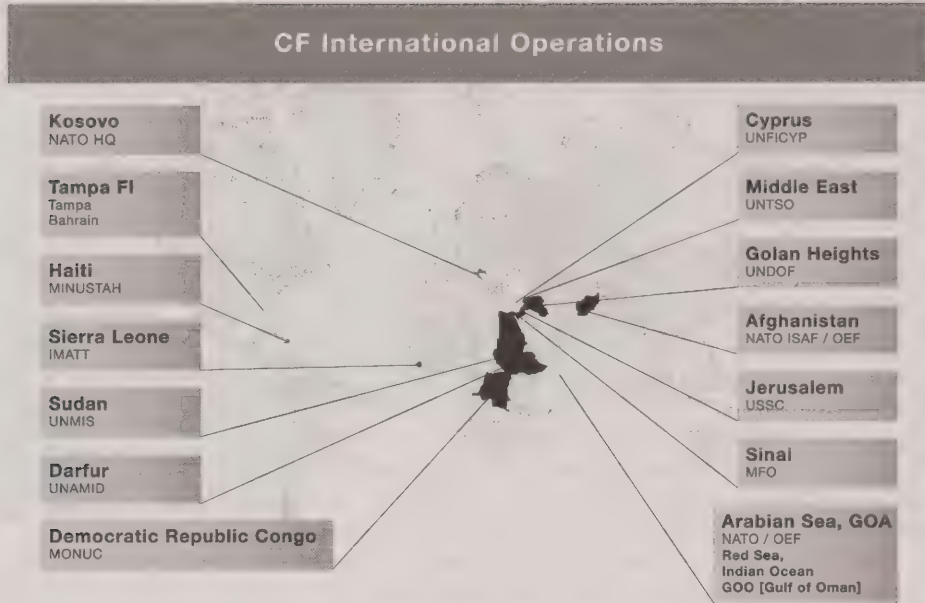


Kamotics stand ready for their deployment from Fort Eureka on Saturday, April 4th during Operation Nunavut 2009. Kamotics are an integral part of Canadian Ranger patrols. They allow Rangers to carry approximately 1200 lbs; enough equipment, food and fuel required for 72 hours of patrol over rough terrain in the arctic tundra.

Photo: Sat Errol Morel. CFLAWC



Figure: CF International Operations



Source: Strategic Joint Staff

The CF work in Afghanistan, in cooperation with Allies and other government departments, national and international, continues on all fronts. In Kandahar province, the CF plays an instrumental role in the achievement of both the Government of Canada's policy priorities for Afghanistan, and the Government of Afghanistan's strategy with the North Atlantic Treaty Organization's (NATO) International Security Assistance Force<sup>18</sup> (ISAF) to provide stability to Afghans through a comprehensive counter-insurgency campaign of governance, development, and security efforts. The CF have been singled out repeatedly by top Afghan and NATO leadership for their innovative successes in protecting the population and in building the capacity of Afghan security forces.

At the national level in Afghanistan, Canadian military personnel occupy staff positions in ISAF Headquarters located in Kabul and in the recently established NATO Training Mission – Afghanistan (NTM-A). These positions are staffed at 100 per cent, and personnel are selected for international positions in NATO, the UN and in Defence Attaché and Liaison posts to meet the defence objectives of the Department and the Government of Canada. These positions are a top priority, and are subject to yearly reviews to ensure that the strategic goals for Defence, and Canada, continue to be realized. The Minister of National Defence recently directed an increase to Canada's contribution to NTM(A). Beginning in the summer of 2010, Canada's NTM-A contingent will increase by several dozen trainers and staff officers focussed on the training and professionalization of Afghanistan's army and police forces. Canada's commitment of military advisors to the United Nations Assistance Mission to Afghanistan (UNAMA) ended in July 2009.

For specific development and governance/institution initiatives, the CF works collaboratively with CIDA and DFAIT, the lead agencies. Perhaps most importantly, the CF have been indispensable in providing their Government of Canada civilian partners from these and other departments with secure life support, transportation, intelligence, communications, and logistics to enable them to focus on their

mission. For security and reconstruction (Civil Military Operations) metrics, classified reports were made available and presented to headquarters and to governmental interdepartmental meetings as required. The number of personnel in theatre is approximately 2,832, with a modest increase in capabilities from the force that was in place the previous year. All approved deployed positions are fully staffed with qualified and trained personnel from all services of the CF. The manning of Task Force Afghanistan will continue to be a top operational priority in order to produce maximum effects for the Government of Canada.

### **Defence Intelligence**

The CF's Defence Intelligence capabilities continued to provide reliable, credible and timely services to Defence through the force generation of personnel and organizations, the production of all-source intelligence products and geospatial data, and the provision of meteorological analysis both here in Canada and abroad.

Defence Intelligence also worked closely with other government departments to improve information sharing and cooperation in the defence and security of Canada, as well as with Allies in support of mutual defence security issues.

### **Lessons Learned:**

Continuous improvement to the effectiveness of the whole-of-government approach is facilitated through the cooperative practice of departments and agencies partnering to identify interdepartmental deficiencies and best practices resulting from operations. Defence involvement in whole-of-government operations in Afghanistan (Op ATHENA), the 2010 Vancouver Olympic/Paralympic Games (Op PODIUM) and Haiti (Op HESTIA) as well as planning for the 2010 G8/G20 Summits (Op CADENCE) provided the opportunity to improve dialogue with security partners and to advance the lessons learned process.

This common approach was released in 2008 and provided guidance, ensuring a common approach while allowing implementation flexibility. Adapting the principles of Defence's process to meet the needs of a whole-of-government environment is an on-going and collaborative effort supporting a common Government of Canada approach. Working with our domestic and international security and humanitarian partners, and demonstrating whole-of-government collaboration, are extremely important. During Op HESTIA in Haiti, for example, Defence partnered with DFAIT by deploying a total of 2,046 personnel, two frigates, one Sea King helicopter, six Griffon helicopters, and 300 military vehicles, and provided extensive and rapid long-range aviation support to the mission using six CC-130 Hercules aircrafts and one CC-177 Globemaster aircraft. We also provided medical staff attached to the Disaster Assistance Response Team (DART) and the CF field hospital.

The role played by Defence in coordinating and executing science and technology support to the Vancouver 2010 Olympics was ground-breaking and, as a consequence, Defence has been requested to develop a whole-of-government After Event Report (AER).



Captain Philippe Goulet, a member of the Operational Mentor and Liaison Team (OMLT), discusses a construction project with an Afghan contractor in Kandahar, Afghanistan.

*Photo: Sergeant Paz Quillé,  
Canadian Forces Combat Camera*



## Benefits for Canadians:

The CF continued to ensure both the safety and security of all Canadians through ongoing activities such as search and rescue operations, sovereignty patrols in the Arctic and the provision of resources in support of other government departments. Through ongoing dialogue with the RCMP as the lead for domestic security and other relevant government departments and mission partners, including NORAD and USNORTHCOM, Defence developed and executed plans and protocols for the 2010 Vancouver Olympics/Paralympics and planned for the security aspects of the G8/G20 in June 2010. The CF remained committed to supporting Public Safety Canada, Health Canada, the RCMP, Natural Resources Canada, the Canadian Coast Guard and other departments and agencies by continuing to develop plans and protocols for the preparation and execution of national events as well as any response to natural disasters which might require CF support.



Internationally, the CF worked extensively with other government departments to enhance international peace, stability and security by providing qualified and trained personnel to each of Canada's approved international operations. The international humanitarian mission in Haiti (OP HESTIA) benefited not only Haitian communities in Canada, but also Canadians living and working in Haiti when the earthquake struck. The ongoing NATO operation in Afghanistan (OP ATHENA) has the important benefit of providing Canadians with a safe and secure international community.

## Strategic Outcome:

### Good governance, Canadian identity and influence in the global community

#### Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values

This program activity consists of Defence advice to the Government of Canada, contributions to Canadian Government; and contributions to the International Community, all in accordance with Canadian interests and values.

This activity is required to:

- Provide defence and security policy advice to the Government of Canada;
- Provide military advice to the Government of Canada;
- Provide support to Government of Canada programs;
- Contribute to Canadian economy and innovation;
- Contribute to Canadian identity;
- Contribute to youth and education;
- Meet commitments to international organizations and exchange programs; and
- Provide advisory and training support to other nations.

#### Performance Summary

Program Activity Results: Contribute to Canada and the International Community				
Expected Results	Performance indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
<ul style="list-style-type: none"><li>• Provide military advice to the Government of Canada;</li><li>• Provide support to Government of Canada programs;</li><li>• Contribute to Canadian economy and innovation;</li><li>• Contribute to Canadian identity;</li><li>• Contribute to youth and education;</li><li>• Meet commitments to international organizations and exchange programs;</li><li>• Provide advisory and training support to other nations</li></ul>	CF Cadets : number of youth involved with the Cadet Program	1.7 per cent of Canadian Youth aged 12 to 18 <i>Threshold: 90% of target</i>	Exceeded	Actual: Achieved 1.82 per cent
	Number of military personnel who have participated in Military Training and Cooperation Program (MTCP) activities over past twelve months	1000 <i>Threshold: 95% of target</i>	Met	Actual: 954

## Financial Resource Summary

Financial Resources: Contribute to Canada and the International Community					
(\$ thousands)	2008-09 Actual Spending	2009-10			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Capital Spending	12,241	26,663	26,190	18,211	18,266
Departmental Spending	982,999	1,005,256	1,037,130	1,090,230	1,045,071

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

## Human Resource Summary

Human Resources Contribute to Canada and the International Community (Full-Time Equivalent - FTE):				
	Planned	Actual	Difference	
Military	1,903	1,898	(5)	
Civilian	1,556	1,041	(515)	
<b>Total</b>	<b>3,459</b>	<b>2,939</b>	<b>(520)</b>	

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

## Performance Analysis:

### Industrial Co-operation and Benefits

Defence has worked with external partners to support the Government's Advantage Canada plan through activities including the Soldier Systems Technology Roadmap<sup>19</sup> and the development of Project ACCORD. The Soldier Systems Technology Roadmap project is a unique industry-government collaboration to develop a comprehensive technology plan to support Canada's soldier modernization efforts. Project ACCORD, currently in phase one, will create a Canadian independent and cooperative mechanism that will provide the Department of National Defence and the CF with access to vital, valued and validated advice to address critical defence capability issues.

### Sustainable Development

The federal Environment and Sustainable Development (SD) agenda is undergoing a major update in terms of scope and profile. In the meantime, Defence continues to manage its major initiatives in a proactive and timely manner. The management of contaminated sites in Canada has been a key target in the Department's SD strategies since 1997. The current SD strategy includes a target of 7 per cent year over year reduction of liabilities for contaminated sites. In fact, Defence has consistently shown an annual decrease in liability of sites that are under remediation that exceeds the performance target of 7 per cent.

For example, Defence's activities spanning two World Wars, the Korean War and the Cold War included activities that resulted in the contamination of numerous sites from past releases of hydrocarbons, heavy metals and other chemicals from fuel storage and handling facilities, waste disposal sites, fire-fighter training, small arms ranges in training areas, equipment maintenance and other industrial activities.

Defence recognizes that its activities and operations have affected the environment and is committed to identifying and remediating or risk managing affected sites using funding from the Federal Contaminated Sites Action Plan (FCSAP) and the Corporate Environmental Program (CEP). That program currently has a funding envelope of approximately \$15 million for each of the next five years. Major environmental remediation work is currently on-going at several sites including at Distant Early Warning (DEW) Line sites and 5 Wing Goose Bay in Labrador.

For fiscal year 2009-10, Defence is reporting environmental liabilities of \$331 million and contingent liabilities of \$203 million. Total in-year expenditures on assessment, remediation/risk management, and long-term monitoring activities for fiscal year 2009-10 were \$85 million of which \$69 million directly contributed to reducing liabilities.

### **NATO Programs**

Canada, a founding member of NATO, continues to be committed to the Alliance. In line with Canadian foreign policy, we have continued to provide forces and support to Alliance operations and activities in the promotion of security, defence and peace. For example, Canada has provided military forces to NATO operations in Afghanistan and the Indian Ocean. We have also continued to meet our financial obligations to NATO common-funded budgets (NATO contributions made by Canada in fiscal year 2009-10 totalled just over \$194 million).

### **Contribute to youth – Cadets and Junior Rangers**

The Canadian Cadet Program and Junior Canadian Rangers (JCR) Programme participants were provided opportunities to learn, grow, and experience skills and activities that are rarely offered anywhere else. These programs continued to foster the attributes of good citizenship, leadership, and promoted physical fitness in Canada's youth.

The Cadet Program provided training for 49,460 cadets (ages 12 to 18) at 1,132 cadet units, and 18,224 cadets completed summer training at 24 Cadet Summer Training Centres.

The JCR Programme provided training to 3,514 young people (ages 12 to 18) in 122 communities across Canada, and 751 JCRs received enhanced training through summer training programs delivered via five enhanced training sessions.



A guard of junior Ranger cadets welcome the Governor General and her family during a visit to Pond Inlet, Nunavut in May 2009.

*Photo: Sergeant Serge Gouin,  
Rideau Hall, OSGG*

### **Lessons Learned:**

Working with external partners to develop science and technology has been critical to building a state-of-the-art military within a rapidly evolving defence and security environment. Important elements to maintaining this relationship are early engagement with external partners, better information sharing, and recognition by all sides that speed matters.

As the largest federal consumer of goods and services and one of the nation's largest landholders, Defence is aware of its significant impact on the Government's efforts to demonstrate leadership in sustainability matters to Canadians. Given the primacy of the Defence mandate to defend Canada and Canadian interests at home and abroad, Defence is striving to get the message out that environmental viability is a legitimate strategic objective to pursue. An ever-increasing emphasis on meaningful



performance indicators and awareness initiatives such as the annual Environment Week and Energy Awareness events, to name two, will encourage the Defence Team to realise that sustainable development is everyone's business.

The management of contaminated sites is a significant component of the Department's SD strategies. Defence will continue to use its SD strategy liability reduction target as its primary performance measure for contaminated sites. However, it recognizes that improvements can be made on contaminated site performance reporting processes, and plans to develop additional performance measures for contaminated sites. The management of such a large contaminated sites portfolio requires ongoing optimization of external FCSAP funding, improved coordination with internal project approval processes and Defence's capacity to deliver projects. An environmental investment plan affordability study was developed in order to help inform investment decisions. Continued progress on the management of the contaminated sites portfolio will require careful planning to ensure Defence addresses the worst sites first, as well as long-term commitments of financial and human resources to meet Government of Canada objectives.

In response to a decrease in cadet population over the past several years, the Cadet Program Growth Initiative was implemented. This effort will guide efforts over the next six years in retaining and attracting more cadets as well as raising the program's profile publicly.

### Benefits for Canadians:

Defence and security industries play an important role in the Canadian economy and they are also a critical part of the Canadian innovation system. Joint investment and joint development yield joint benefits. Canadian industry is positioned for success while Defence gets top-notch equipment and support based on cutting-edge technology. This gives the CF an advantage along the full spectrum of their activities – from training, to humanitarian assistance, to combat.

Defence's very aggressive environmental remediation program ensures the safe enjoyment of Canada's natural heritage for many years to come. More important however, this effort demonstrates the

commitment to putting the health and safety of Canadians and the stewardship of our natural heritage first.

Canada has military and civilian personnel working side-by-side with colleagues at NATO, providing the Canadian Government with greater visibility on issues.

The Cadet and JCR Programs foster a sense of proud tradition and valuable life skills through the guidance and mentorship imparted to Canada's Youth as well as attributes of good citizenship, leadership, and promoting physical fitness.



Master Seaman Kenneth Mick escorts a member of the Royal Canadian Legion to the cenotaph during a Remembrance Day ceremony at the Esquimalt War Memorial in the Township of Esquimalt.

*Photo: Pte Michael Bastien, Imaging Services, CFB Esquimalt, Victoria, BC*



## Strategic Outcome: Internal Services

### Program Activity: Internal Services

Internal Services<sup>20</sup> are related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

### Financial Resource Summary

Financial Resources: Internal Services					
(\$ thousands)	2008-09 Actual Spending	2009-10			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Capital Spending	104,411	103,563	103,563	92,826	84,910
Departmental Spending	2,350,563	1,390,245	1,387,247	1,491,221	1,039,637

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

### Human Resource Summary

Human Resources Internal Services (Full-Time Equivalent - FTE):				
	Planned	Actual	Difference	
Military	1,002	999	(3)	
Civilian	3,704	3,544	(160)	
<b>Total</b>	<b>4,706</b>	<b>4,543</b>	<b>(163)</b>	

Source: Vice-Chief of the Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) Group

### Performance Analysis:

#### Management and Oversight Services

##### Preparation for Strategic Review

In preparation for the fourth round of the Government's Strategic Review<sup>21</sup> (SR) Process, the Department created a joint civilian/military team to lead its review. This team provided a compilation of data previously unavailable to Defence. These components were then analyzed against TBS' SR questions and rated by a decision support tool. This process will allow Defence to provide the Government with one of the most comprehensive and rigorous reviews produced to date.

## **Building Excellence in Defence Management**

### ***Implement the Defence Investment Plan***

Defence's Investment Plan (IP) was approved by Treasury Board in June 2009. A change-management process has been established to ensure that the plan remains affordable and sustainable while accommodating changes in costs and schedules.

### ***Continue to Implement the MRRS***

Defence successfully transitioned to a new Program Activity Architecture (PAA) during fiscal year 2009-10, while running both the new and the old PAAs in parallel to facilitate the transition. Although more work will be required to further ingrain the use of the updated PAA in all departmental processes, it has thus far provided a solid foundation for managing the Defence program of activities.

A comprehensive Performance Measurement Framework (PMF) was developed and is being used to inform decision-making within the Department. Although it will continue to evolve and improve over the coming years, its current state does provide a much clearer basis from which to assess Defence's health and performance.

### ***Web of Rules***

In fiscal year 2009-10, Defence's commitment to Web of Rules<sup>22</sup> focused on civilian staffing procedures, as the Department undertook measures to reduce the civilian staffing burden by 20 per cent. Efforts to advance Human Resources planning and strategic staffing resulted in a 20 per cent decrease in the total number of staffing processes and a 40 per cent increase in the number of appointments per process. This is the result of using pre-established pools rather than advertised processes (a 40 per cent increase in the use of such pools meant that 50 per cent of all hires were made from established qualified pools, translating into a 20 per cent improvement in the speed of staffing), promoting the use of applicant screening and assessment tools, and the implementation of a Fast Track Staffing solution which extensively uses collective work descriptions (50 per cent of classification requests were addressed through generic work descriptions).

In order to accelerate the delivery of Defence construction projects, the Deputy Minister approved the implementation of a streamlined approval process for capital construction submissions on May 4, 2009. Based on this decision, an abridged submission format was established and implemented for ministerial approval of construction submissions with a view to providing efficiencies in development and review. The objective was to reduce the processing time for construction project approvals while maintaining quality submissions and allowing greater effort to be focused on the high risk construction projects in the Department.

### ***Governance***

In July 2009, the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff directed the Defence Governance Renewal (DGR) initiative, which included a review of the governance structure. The intent is to establish a more effective and transparent structure, through the Defence Finance Committee (DFC) in its supporting role to the Deputy Minister as Departmental Accounting Officer; and through the Defence Executive Committee (DSX), providing strategic direction for a revitalized Defence Management Committee (DMC).

## ***Internal Audit***

Defence has successfully implemented the vast majority of the requirements of the 2006 Treasury Board Policy on Internal Audit. Although the internal audit (IA) function grew during fiscal year 2009-10, accommodation constraints did not enable the achievement of desired growth. Accommodation constraints, however, were satisfactorily resolved at the end of fiscal year 2009-10 and, as a result, internal audit capacity continues to increase.

## ***Evaluation***

During fiscal year 2009-10, the Department initiated implementation of the new Treasury Board Policy on Evaluation<sup>23</sup>. This policy will be phased in over a four-year period, with full implementation required by 1 April 2013.

## **Information Management and Information Technology (IM/IT) Services**

### ***Management of the Defence IM/IT Portfolio***

Defence's IM/IT responsibilities are wide-ranging and complex, and Defence continues to address related challenges and issues. The Department prepared an IM/IT Campaign Plan that translates National Policies and Departmental Strategic Direction into tangible outputs that will be actioned over the next three years. This focuses on program alignment and delivering results. This approach ensures that the IM/IT portion of the Departmental Investment Plan will be executed in accordance with national policies and Defence priorities.

### ***Consolidate the Departmental Approach to IM/IT***

Information Management/Information Technology (IM/IT) must evolve to meet the Department's mission. Over the reporting period, Defence significantly improved capacity, capability and spending within the IT Program. This enabled Defence to support a whole-of-government approach to IM/IT Planning. An Enterprise Portfolio Management Office was established to provide oversight and performance monitoring of IM/IT projects on a monthly basis.

The Departmental IM/IT Campaign Plan is aligned to the CFDS and continued support to CF Operations at home and abroad. In that context:

- a departmental framework for prioritizing IM and IT services and requirements was developed;
- IM/IT Services continue to provide outstanding support to missions in Canada and abroad;
- IM/IT in-theatre capabilities have been enhanced to provide integrated command and control nationally with other government departments and internationally with our Allies;
- a departmental Enterprise resource planning strategy was established and financial and materiel support systems have been successfully integrated to improve accountability and resource stewardship;
- a departmental IT security strategy was developed and promulgated to set the conditions for a secure, reliable information environment while enhancing the capability to defend Defence networks; and
- significant progress was made on the development of a departmental IM Collaboration strategy, the goal of which is to facilitate information sharing across Defence environments and support departmental obligations regarding record keeping, access to information, and privacy. A departmental environmental scan of current collaboration and records management technology was completed and will inform the strategy going forward.

A key element in the consolidation of the departmental approach to IM/IT is the on-going effort to review and rationalize the departmental IM/IT service delivery. Rationalization efforts include the development of an Enterprise Shared Service approach with other government departments. In fiscal year 2009-10, Defence continued participation in the TBS Policy Framework Update Process relating to IM/IT and IT security frameworks. The TBS IM and IT framework was used to draft a new Defence IM and IT Policy Framework.

## **Financial Management (Enhance Financial Management)**

### ***Accrual Budgeting***

Accrual budgeting was expanded into the Capital Construction Program during fiscal year 2009-10. A total of 17 additional infrastructure projects are now financed in this manner. The growth of the accrual budget in the infrastructure program is indicative of the Department's support and participation in the fiscal stimulus initiatives implemented in the 2009 and 2010 federal budgets. Detailed financial information on Defence's Accrual Budgeting can be found in *Section III: Supplementary Information - Other Items of Interest*.

### ***Control Framework in support of Policy on Internal Control over Financial Reporting and Auditable Financial Statements (formerly Audited Financial Statements)***

Defence continues to make progress in documenting the business processes that feed the financial systems and support the departmental financial statements. The scope of the project has changed to include the Policy on Internal Control over Financial Reporting that came into effect on 1 April 2009. Defence is on schedule to meet the requirements of this policy.

### ***Implement Chief Financial Officer (CFO) Model***

The Department formally implemented the Chief Financial Officer (CFO) Model on 14 May 2009, accompanied by a revised Senior Management Committee structure to enhance governance. Prior to implementation, studies were completed to revise Terms of Reference for existing Department governance committees and to clarify accountabilities within the Department for financial resource management. The new governance structure complies with Treasury Board Policy on Financial Management Governance<sup>24</sup>, aligns existing Departmental governance committees, and addresses observations in the Office of the Auditor General Spring Report on Financial Management and Control with respect to financial management. A new committee, the Defence Finance Committee (DFC) chaired by the Deputy Minister, has a mandate to oversee financial management in the Department and is supported by the Chief Financial Officer and the Vice-Chief of the Defence Staff. Other specific achievements include:

- Enhanced in-year resource management processes and improved end year carry forward planning and outcomes;
- With the engagement of central agencies, obtained Treasury Board approval of a new Operating Budget Carry-forward regime greatly enhancing the ability to manage financial resources on an in-year basis and over time;
- Improved coordination of program planning and financial resource management; and
- Revised business planning processes to enable earlier business decisions and facilitate the confirmation of resource allocations prior to the start of the upcoming fiscal year.



## **Real Property Services**

### ***Management of the Defence Real Property Portfolio***

Defence maintains one of the largest and most complex Real Property (RP) portfolios in the country, and has undertaken initiatives to address the challenges and issues related to it. A Real Property Strategy was initiated, with the vision of having the right assets, in the right place, at the right time and supported by the right workforce. Both an overarching Infrastructure and Environment Policy Framework and a Real Property Management Framework were initiated to ensure all real property policies and activities are integrated and conducted in accordance with Treasury Board requirements<sup>25</sup>. In 2008, the first National Portfolio Management Plan (NPMP) was endorsed, which included the adoption of a new portfolio management approach for real property ensuring sound investment decisions. The NPMP included ten major recommendations, nine of which are in various stages of completion. Based on the direction provided by the NPMP, a ten-year Capital Investment Plan for Infrastructure was approved that allows Defence to tell, for the first time in a decade, a single investment story.

### ***Implementation of the Infrastructure and Environment Integrated Management Framework***

Defence has established an Integrated Management Framework (IMF) to achieve the infrastructure and environment community end-state: making available an effective, efficient and sustainable real property portfolio on a national basis, which supports CF operations and departmental programs. The IMF consists of an updated Strategy Map, a campaign plan and a risk management matrix. The Infrastructure Environment (IE) Strategy Map describes the IE Strategic Outputs by the criteria of “Functional, Strategic and Corporate Leadership”, and in terms of “Service Delivery and Operational Support”; it has been updated to better align IE strategic and operational objectives with Government and Defence priorities and Defence’s new PAA.

The IE Campaign Plan is a five-year comprehensive change-management plan that enables Defence to align its change agenda activities in order to ensure the achievement of its end-state. The Campaign Plan depicts Defence’s change agenda in terms of Lines of Operations (LOOs), categorized Leading, Shaping or Delivering IE capabilities, with decisive points for each LOO, as well as assigned responsibilities and a timetable for change activities. A Campaign Plan Performance Report is produced on a quarterly basis for senior management review. It includes progress towards meeting objectives such as modernizing IE governance, processes and systems; renewing the IE workforce; rationalizing and modernizing the IE real property portfolio; and improving IE support to CF operations and the Arctic. The IMF also includes the IE Risk Management Matrix, which identifies the probability and impact of 14 strategic and operational risks that could impede Defence’s efforts to achieve the objectives identified in the Strategy Map and the Campaign Plan.

## **Legal Services**

The Office of the Judge Advocate General (JAG) carries out a statutorily-based mandate, contained in the National Defence Act<sup>26</sup>, to act as legal advisor to the Governor General, the Minister, the Department and the CF in matters relating to military law and to superintend the administration of military justice. Military law means all international and domestic law relating to the CF, including its governance, administration and activities. In fiscal year 2009-10, JAG demonstrated the ability to be an agile military team of operationally-focused, globally-deployable professionals. This contributed to a disciplined force and mission success.



A record number of legal officers deployed on international operations (in Afghanistan, international waters, Sudan, the Congo and Haiti) as well as domestic operations – most notably CF support during the Vancouver Olympics. The demand for legal advice during the planning and conduct of operations is but one expression of the emphasis that the CF places on the adherence to the rule of law. Legal officers were also active in the provision of legal advice and services within the military justice system both at the summary trial level and as counsel before Courts martial, the Court Martial Appeal Court of Canada and the Supreme Court of Canada.

The Office of the Department of National Defence/Canadian Forces Legal Advisor (DND/CF LA) is the Department of Justice Legal Services Unit dedicated to ensuring that Defence is provided with the full range of legal advisory, drafting and litigation services required by virtue of the *Department of Justice Act*<sup>27</sup> and s. 10.1 of the *National Defence Act*; the Department of Justice's strategic outcome requires that these legal services be effective and responsive.

In fiscal year 2009-10, DND/CF LA continued its engagement in the legal dimension of the Corporate Risk Profile; in particular, assisting Defence through the identification of legal risks, incorporation of mitigation strategies into the business planning process and developing a departmental legal risk portfolio of high-profile legal risk exposures and potential financial liabilities. In addition, it continued its coordination efforts with regional, headquarters and departmental legal services units of the Department of Justice, the Office of the JAG, the Legal Bureau at the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Privy Council Office Legal Counsel to provide coordinated, seamless and integrated legal services to Defence clients.

## **Communications**

In a year of high operational tempo, Public Affairs focused on supporting the Defence Priorities and CF operations, including:

- contributing to operational and mission success in Afghanistan;
- informing and communicating progress and milestones in the delivery of the CFDS;
- delivering on advertising and marketing initiatives to attract and recruit the best possible candidates, including:
  - the launch of an integrated marketing campaign to attract candidates to CF priority occupations;
  - the launch of a pilot project to bolster recruitment in the naval trades, carried out in support of the Op CONNECTION's 2009 *Great Lakes Deployment*<sup>28</sup>; and
- enabling dialogue with Canadians and with key stakeholders through the implementation of a National Stakeholder Relations Plan.

Public Affairs also helped tell the story of the important contribution of the CF during Op HESTIA, following the January 2010 earthquake in Haiti and provided media assistance during the Olympics/Paralympics as part of Op PODIUM.

In fiscal year 2009-10, Public Affairs continued to provide strategic direction and guidance to enhance the consistency and coherence of Defence-wide communications. This included a realignment of the Departmental website to reflect CFDS priorities and the various ways in which Canadians access information.

## Lessons Learned:

IM/IT security vulnerabilities and risks are on the rise, and Defence operations may be put at risk in light of the increased dependence on IM/IT systems, complexity in the environment and evolving cyber threats. A departmental commitment to Cyber Threats/IT Security is required to both analyze and establish a way ahead in this critical area.

Departmental strategic assessments and business plans commented on the inability to provide stakeholders with the IM/IT support needed, reflecting the criticality of establishing common IM/IT services/standards. The current and projected departmental IM/IT funding baseline is largely tied to the sustainment agenda with little flexibility for transformational or innovative initiatives. An IM/IT prioritization framework must be developed and implemented to enable the Department to prioritise IM/IT investments, recapitalization, and sustaining activities so that trade-off decisions can be made to balance the funding baseline for sustainment and for transformational activities. The framework will also enable the Department, through the development of capability roadmaps such as the enterprise resource planning (ERP) roadmap, to identify divestment and disposal opportunities for re-investments into transformational activities. Departmental-level efforts to review and optimize resources in support of Strategic Review will also facilitate the Department's ability to identify opportunities for re-investment into transformational activities.

Complete visibility, rebalancing of resources, better alignment of IM/IT investments against top Defence requirements, and controlled spending are critical to success. An enhanced governance model supported by a revised policy suite, aligned with Defence and government direction, based on a model of collaboration and consultation with stakeholders, is being put into place.

The management of such a large real property portfolio requires consistent and effective communication with and amongst all stakeholders, as well as greater integration of plans and information for effective decision making. Establishing the high-level strategic instruments, such as the Real Property Strategy, Infrastructure and Environment Policy Framework, Real Property Management Framework, and National Portfolio Management Plan were critical to changing the direction of RP management from a reactive to a proactive undertaking and to demonstrating a commitment to achieving governmental objectives.

Defence maintains the largest portfolio of operational heritage real property. A heritage baseline study was conducted in order to determine this portfolio's sustainability and to help inform investment decisions. Yet even with these strategic changes, it is important to understand that improving the condition and suitability of our RP portfolio will require long-term commitments of financial and human resources.

Public Affairs seeks to foster an integrated marketing culture across the organization to ensure alignment of messages, graphics and products, with the goal of maximizing effect and minimizing duplication. The 2009 Great Lakes Deployment was a pilot project for integrated marketing in support of departmental priorities, promoting priority occupations and creating awareness. The integrated marketing approach resulted in coherent messaging, reduced duplication, unified brand image, focused efforts and measurable recruitment results.

As important infrastructure and Defence procurement projects were announced during the period, these initiatives were systematically posted on the Department of National Defence web site

([forces.gc.ca](http://forces.gc.ca)) to demonstrate the Defence contribution to the Canadian economy and local communities across Canada, as well as to showcase the modernization of the CF. Applying lessons learned from each announcement, Defence used its web capacity as a supporting tool to regular media relations, helping to ensure transparency on Defence spending and providing immediate information to Canadians in their increasingly preferred method of accessing it.

### **Benefits for Canadians:**

By recommending improvements to the way the Defence does business, internal audit and evaluation indirectly provide benefits to Canadians, who want assurance that the Defence is operating effectively, efficiently and in compliance with policy, as well as that the Department is doing the right things.

A renewed commitment to optimizing the IM/IT Program will ensure the CF has the ability to make the right decisions in achieving the balance between sustainment and investment activities. Establishing an affordable and sustainable baseline of services will ensure that investment into new capabilities, which meet Defence and Government of Canada priorities, can occur. One such example is investment in the area of Cyber Security, where Defence will develop new ways to defend against threats, protect their vulnerabilities and share their knowledge with other government departments.

A long-term commitment to rationalizing and modernizing Defence's real property portfolio will ensure that the CF has the platform necessary to conduct operations to protect Canada and promote Canadian ideals. These steps will help achieve our goal of an effective, efficient, modern, and sustainable real property portfolio that best meets Defence requirements.

Tangible benefits are further realized in the both the Canadian IM/IT and real property industries when plans become projects and projects become employment opportunities.

## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

### Financial Highlights

The financial information presented within this report is intended to serve as a general overview of National Defence's financial position and operations. The Department's financial statements can be found on National Defence's website at: <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=5609>.

### Condensed Statement of Financial Position

Condensed Statement of Financial Position For the Period ending March 31, 2010			
(\$ thousands)	Percentage Variance	2010	2009
Total Assets	2%	36,810,340	36,155,540
Total Liabilities	-0.4%	50,891,136	51,118,741
Total Equity	-6%	(14,080,796)	(14,963,201)
<b>TOTAL</b>	2%	<b>36,810,340</b>	<b>36,155,540</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

### Condensed Statement of Operations

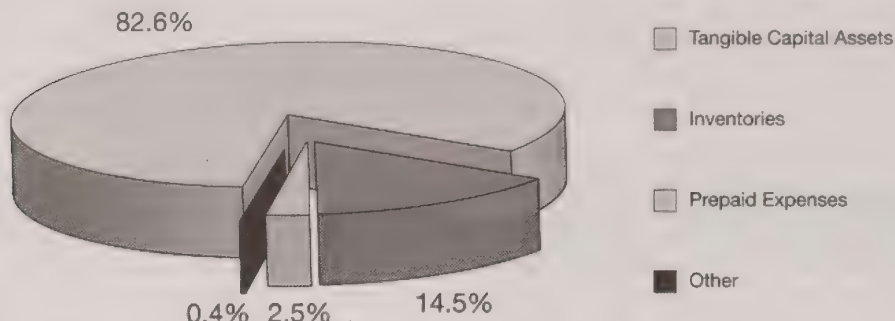
Condensed Statement of Operations For the Period ending March 31, 2010			
(\$ thousands)	Percentage Variance	2010	2009
Total Expenses	9%	20,139,319	18,501,793
Total Revenues	-4%	501,308	524,240
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	9%	<b>19,638,011</b>	<b>17,977,553</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group



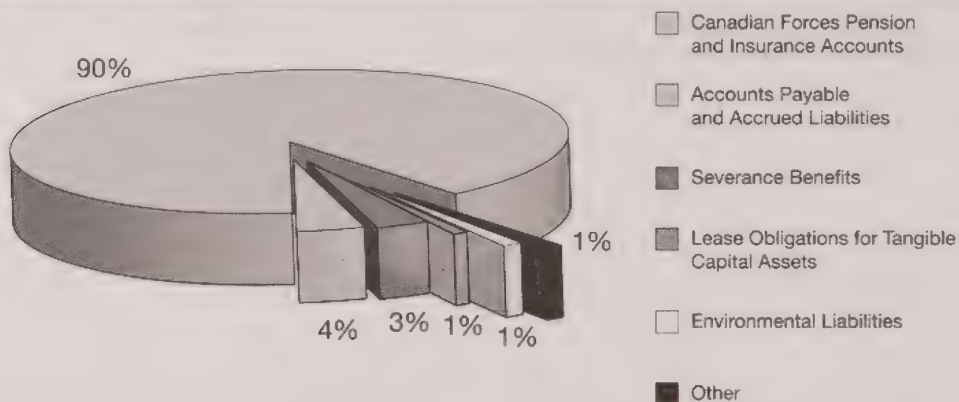
## Financial Highlights Charts

### Assets by Type



Total assets were \$36.8 billion at the end of 2009-10, an increase of \$0.7 billion (2 per cent) over the previous year's total assets of \$36.2 billion. Tangible Capital Assets comprised 82.6 per cent of total assets at \$30.4 billion. Inventories represented \$5.4 billion (14.5 per cent) while Prepaid Expenses represented \$0.9 billion (2.5 per cent) of total assets.

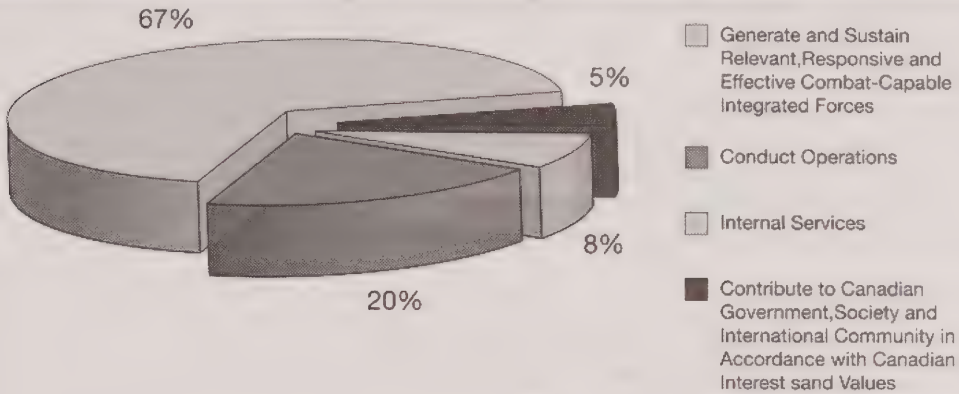
### Liabilities by Type



Total liabilities were \$50.9 billion at the end of 2009-10, a decrease of \$0.2 billion (-0.4 per cent) over the previous year's total liabilities of \$51.1 billion. Canadian Forces Pension and Insurance Accounts represent the largest portion of liabilities at \$45.9 billion or 90 per cent of total liabilities.

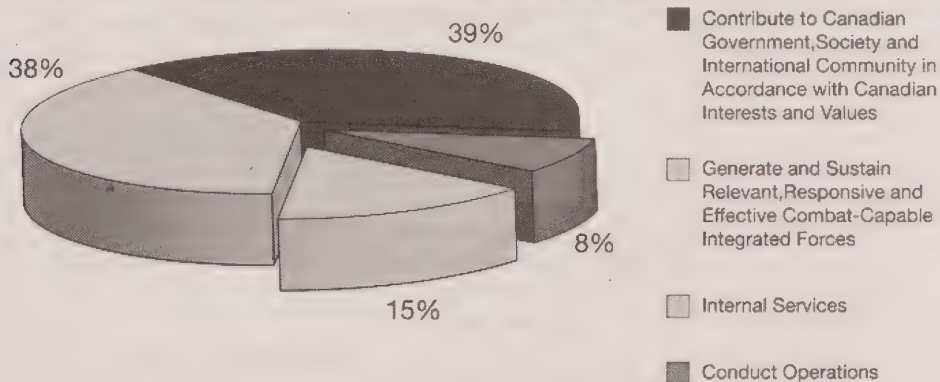


## Expenses by Program Activity



Total expenses for the Department of National Defence were \$20.1 billion in 2009-10, an increase of \$1.6 billion (9 per cent) over the previous year's total expenses of \$18.5 billion. The majority of expenses, \$13.4 billion or 67 per cent, were spent in support of the program activity undertaken to Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces.

## Revenues by Program Activity



The Department's total revenues amounted to \$501.3 million for 2009-10, a decrease of \$22.9 million (-4 per cent) over the previous year's total revenues of \$524.2 million. The largest portions of revenues were derived from the following two program activities: \$194.8 million (39 per cent) from the Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values program activity, and another \$191.4 million (38 per cent) from the Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces program activity.

## Supplementary Information Tables

The following information is available on the Treasury Board Secretariat's website at:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/inst/dnd/dnd00-eng.asp>.

- ✱ Green Procurement
- ✱ Internal Audits and Evaluations
- ✱ Response to Parliamentary Committees and External Audits
- ✱ Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- ✱ Status Report on Major Crown/Transformational Projects
- ✱ Status Report on Projects Operating with Specific Treasury Board Approval
- ✱ Summary of Transfer Payment Programs by Program Activity

## Other Items of Interest

The following information can be found on the Defence website at:  
<http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=9152>

- ✱ Accrual Budgeting
- ✱ Canadian Forces Bases and Wings co-located with civilian service centres across Canada
- ✱ Canadian Forces Installations across Canada
- ✱ Capital Construction Program (over \$60M)
- ✱ Capital Spending by Program Activity
- ✱ Cost Estimates for CF Domestic and Continental Operations
- ✱ Cost Estimates for CF International Operations
- ✱ Defence Priorities Linkages to PAA Strategic Outcomes and Performance
- ✱ Defence Program Activity Architecture Listing
- ✱ Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas
- ✱ Distribution of Actual Spending by Strategic Outcome
- ✱ Expenditure Management Review
- ✱ Key Partners and Stakeholders
- ✱ Legislative Environment
- ✱ Organization Chart
- ✱ Overview of Delivery Mechanisms
- ✱ Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources
  - ✱ Communications Security Establishment Canada
  - ✱ Defence Research and Development Canada
  - ✱ National Search and Rescue Secretariat
  - ✱ Reserve Force
  - ✱ The Office of the Judge Advocate General
  - ✱ The Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces
- ✱ Transfer Payment Programs (over \$5M)
- ✱ Work Environment

# ACRONYMS

## C

CBRNE	Chemical, Biological, Radiological, Nuclear and/or Explosive
CDS	Chief of the Defence Staff
CF	Canadian Forces
CFB	Canadian Forces Base
CFDS	<i>Canada First</i> Defence Strategy
CF LA	Canadian Forces Legal Advisor
CFO	Chief Financial Officer
CIDA	Canadian International Development Agency
CIED	Counter- Improvised Explosive Device
CSIS	Canadian Security Intelligence Service

## D

DLN	Defence Learning Network
DND	Department of National Defence
DPR	Departmental Performance Report

## F

FTE	Full Time Equivalent
FCSAP	Federal Contaminated Sites Action Plan

## G

G8	Group of Eight industrialized nations
G20	Group of Twenty industrialized nations

## H

HRSDC	Human Resources and Skills Development Canada
-------	---

## I

IC	Industry Canada
IE	Infrastructure Environment
IED	Improvised Explosive Device
IM	Information Management
IMF	Integrated Management Framework
INAC	Indian and Northern Affairs Canada
IT	Information Technology
IP	Investment Plan
IPSC	Integrated Personnel Support Centres
IRB	Industrial Regional Benefit
ISAF	International Security Assistance Force
ISR	Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance

## J

JAG	Judge Advocate General
JCR	Junior Canadian Rangers
JPSU	Joint Personnel Support Unit
JSF	Joint Strike Fighter
JTF-Afg	Joint Task Force Afghanistan

## L

LAV	Light Armoured Vehicle
LCC	Defence Learning and Career Centre
LPD	Learning and Professional Development

## M

MAF	Management Accountability Framework
MRRS	Management, Resources and Results Structure
MSVS	Medium Support Vehicle System
MTCP	Military Training and Cooperation Program

**N**

NATO	North Atlantic Treaty Organization
NORAD	North American Aerospace Defence
NPMP	National Portfolio Management Plan
NSPS	National Shipbuilding Procurement Strategy
NTM-A	NATO Training Mission-Afghanistan

**P**

PAA	Program Activity Architecture
PHAC	Public Health Agency of Canada
PMF	Performance Measurement Framework
PS	Public Safety Canada
PWGSC	Public Works and Government Services Canada

**R**

R&D	Research and Development
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RP	Real Property
RPP	Report on Plans and Priorities

**S**

S&T	Science and Technology
SAR	Search and Rescue
SD	Sustainable Development
SR	Strategic Review

**T**

TBS	Treasury Board Secretariat
-----	----------------------------

**U**

UN	United Nations
US	United States

**V**

VAC	Veterans Affairs Canada
-----	-------------------------



## CONTACT LISTING

### Plans and Priorities and Departmental Performance Information

**Vice-Admiral A.B. Donaldson, CMM, CD**

Vice-Chief of the Defence Staff  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6052

Facsimile: (613) 992-3945

### Financial Information

**Mr. Kevin Lindsey**

Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

### General Inquiries

**Ms. Josée Touchette**

Assistant Deputy Minister (Public Affairs)  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 992-4739

TTY/TDD: 1 800 467-9877

Email: [information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)

<sup>1</sup> The Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the full Defence portfolio are collectively referred to as Defence

<sup>2</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/index-eng.asp?acr=1393>

<sup>3</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=18218&section=text>

<sup>4</sup> <http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=5726>

<sup>5</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-eng.asp>

<sup>6</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/dnd/dnd01-eng.asp#sec1d\\_e](http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/dnd/dnd01-eng.asp#sec1d_e)

<sup>7</sup> Notes on Full Time Equivalents:

- Unless otherwise indicated, Military FTEs (Full Time Equivalents) represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and include Class "C" Primary Reserve Forces.
- Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
- Civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE).
- Please note that the military and civilian FTE numbers in this DPR are not consistent 1:1 with the FTE numbers used for the allocation of the financial resources approved for the 2009-10 Annual Reference Level Update (ARLU).
- Civilian workforce planned FTEs include forecasted growth projections and are subject to final budgetary approval.
- Civilian FTEs include National Defence and Defence portfolio organizations.
- Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.
- Due to the methodology used to derive the HR attribution across the PAA, the overall totals for the HR financial data will not be an exact match with the financial tables. Where discrepancies occur, the financial tables take precedence.

<sup>8</sup> The Military Training and Cooperation Program (MTCP) was previously designated the Military Training and Assistance Program (MTAP). The new designation, approved by the Treasury Board Secretariat on October 22, 2009, more accurately reflects the policy objective of developing reciprocal defence relationships with partners through the principle of cooperation.

<sup>9</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12025>

<sup>10</sup> <http://laws.justice.gc.ca/eng/E-4.56/index.html>

<sup>11</sup> Occupations known as "Critical" in the Report on Plans and Priorities for 2008-09 are now referred to as "Occupations of Concern".

<sup>12</sup> <http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-eng.asp?cat=03&id=3304>

<sup>13</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/index-eng.asp>

<sup>14</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/athena/index-eng.asp>

<sup>15</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/proteus/index-eng.asp>

<sup>16</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/crocodile/index-eng.asp>

<sup>17</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/fs-fr/hestia-eng.asp>

<sup>18</sup> <http://www.isaf.nato.int/>

<sup>19</sup> <http://soldiersystems.collaboration.gc.ca/eic/site/ssrm-crtss.nsf/eng/home>

<sup>20</sup> Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Service is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

<sup>21</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/sr-es/index-eng.asp>

<sup>22</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/wr-lr/index-eng.asp>

<sup>23</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=15024>

<sup>24</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=14005>

<sup>25</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12022>

<sup>26</sup> <http://laws.justice.gc.ca/eng/N-5/index.html>

<sup>27</sup> <http://laws.justice.gc.ca/eng/J-2/page-1.html>

<sup>28</sup> <http://www.forces.gc.ca/site/commun/ml-fe/article-eng.asp?id=5551>

<sup>1</sup> Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) ainsi que les organisations et les agences qui forment le portefeuille de la Défense sont appelés ensemble « la Défense ».

<sup>2</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&section=text>

<sup>3</sup> <http://www.vcde-scemd.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5726>

<sup>4</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/mat-crg/index-fra.asp>

<sup>5</sup> [http://www.ibs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/dnd/dnd01-fra.aspx#sec1d\\_f](http://www.ibs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/dnd/dnd01-fra.aspx#sec1d_f)

<sup>6</sup> Notes concernant les tableaux des activités de programme :

- Saut indication contraire, les ETP (équivalents temps plein) militaires représentent les crédits 1 et 5 de la Force régulière et comprennent les membres de la Première réserve en service de classe « C ».
- Les ETP militaires sont calculés à partir d'une formule financière représentative, puisqu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les ETP et les activités de programme.
- La planification liée aux effectifs civils est réalisée à l'aide d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS). Par conséquent, les chiffres des ETP représentent une valeur équivalente en dollars.
- Veuillez noter qu'il n'y a pas de rapport constant 1:1 entre les chiffres des ETP militaires et civils présentés dans le présent RMR et ceux sur lesquels se fonde l'affectation des ressources financières approuvée pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2009-2010.
- Les ETP civils comprennent les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une approbation budgétaire finale.
- Les ETP civils comprennent la Défense nationale et les organisations du portefeuille de la Défense.
- Si les priorités des initiatives opérationnelles ou de gestion sont révisées au cours de l'année financière, il se peut que certains effectifs soient réaffectés à d'autres activités de programme, au besoin.
- En raison de la méthodologie utilisée pour assurer la répartition des RH dans l'ensemble de l'AAP, les totaux généraux des données financières sur les RH ne correspondent pas tout à fait à ceux des tableaux financiers. En cas d'écart, il faut accorder la préséance aux données des tableaux financiers.

Le Programme de l'instruction et de la coopération militaires (PICM) était auparavant connu sous le nom de Programme d'aide à l'instruction militaire (PAlM). Le nouveau nom, approuvé par le Secrétaire du Conseil du Trésor le 22 octobre 2009, reflète plus d'exactitude l'objectif de la politique consistant à mettre sur pied des relations de défense réciprocques avec des partenaires grâce au principe de coopération.

<sup>8</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12025>

<sup>9</sup> <http://laws.justice.gc.ca/fra/E-4.56/index.html>

<sup>10</sup> Les professions réputées « essentielles » dans le rapport sur les plans et les priorités pour l'année 2008-2009 sont maintenant désignées sous le nom de « groupe professionnel préoccupant ».

<sup>11</sup> <http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles-fra.asp?cat=03&id=3304>

<sup>12</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/index-fra.asp>

<sup>13</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/athena/index-fra.asp>

<sup>14</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/protex/index-fra.asp>

<sup>15</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/crocodile/index-fra.asp>

<sup>16</sup> <http://www.comfec-cefcom.forces.gc.ca/pa-ap/ops/fs-fr/hestia-fra.asp>

<sup>17</sup> <http://www.isat.nato.int/>

<sup>18</sup> À compter du cycle de préparation du Budget des dépenses principal de 2009-2010, les ressources pour l'activité de programme Services internes sont présentées séparément des autres activités de programme. Elles ne sont plus réparties parmi les autres activités de programme comme c'était le cas dans le cadre des budgets principaux des dépenses antérieurs. Cela a eu une incidence sur la capacité à comparer les dépenses et l'information relative aux ETP par activités de programme entre les années financières.

<sup>19</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/sr-es/index-fra.asp>

<sup>20</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/reports-rapports/wr-lr/index-fra.asp>

<sup>21</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=15024>

<sup>22</sup> <http://www.ibs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=14005>

<sup>23</sup> <http://www.laws.justice.gc.ca/fra/N-5/index.html>

<sup>24</sup> <http://laws.justice.gc.ca/fra/J-2/page-1.html>

<sup>25</sup> <http://www.forces.gc.ca/site/commun/ml-fe/article-fra.asp?id=5551>

## PERSONNES RESSOURCES

### Renseignements sur les plans, les priorités et le rendement du Ministère

**Vice-amiral A.B. Donaldson, CMM, CD**  
 Vice-chef d'état-major de la Défense  
 Quartier général de la Défense nationale  
 101, promenade Colonel-By  
 Ottawa (ON)  
 K1A 0K2

Téléphone : 613-992-6052  
 Télécopieur : 613-992-3945

### Information financière

**M. Kevin Lindsey**  
 Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)  
 Quartier général de la Défense nationale  
 101, promenade Colonel-By  
 Ottawa (ON)  
 K1A 0K2

Téléphone : 613-992-5669  
 Télécopieur : 613-992-9693

### Renseignements généraux

**Mme Josée Touchette**  
 Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)  
 Quartier général de la Défense nationale  
 101, promenade Colonel-By  
 Ottawa (ON)  
 K1A 0K2

Téléphone : 613-995-2534  
 Télécopieur : 613-992-4739  
 TTY/ATS : 1-800-467-9877  
 Courriel : [information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)



PGRP	Plan de gestion du portefeuille national
PI	Plan d'investissement
PICM	Programme d'instruction et de coopération militaires
<b>R</b>	
R & D	recherche et développement
RAD	Réseau d'apprentissage de la Défense
RHDDC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
RIB	Retombées industrielles régionales
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RSR	renseignement, surveillance et reconnaissance
<b>S</b>	
S et T	Sciences et technologie
SCI	Système de commandement des interventions

SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SGRR	Structure de gestion, des ressources et des résultats
SNACN	Stratégie nationale pour l'acquisition en construction navale
SPC	Sécurité publique Canada
SVSM	Système de véhicule de soutien moyen
<b>T</b>	
TI	technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
<b>U</b>	
UISP	Unité Intégrée de Soutien au Personnel
<b>V</b>	
VBL	véhicule blindé léger

# ACRONYMES

<b>A</b>	AAP	Architecture d'activités de programmes
	ACC	Anciens Combattants Canada
	ACDI	Agence canadienne de développement international
	AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
	APP	Apprentissage et perfectionnement professionnel
	ASPC	Agence de santé publique du Canada
	BI	Biens immobiliers
<b>C</b>	CAAD	Centre d'apprentissage et de carrière de la Défense
	CBRNE	Chimique, biologique, explosif, nucléaire, explosif
	CEMD	Chef d'état-major de la Défense
	CGI	Cadre de gestion intégrée
	CIED	Dispositifs explosifs de circonstance
	CISP	Centres intégrés de soutien du personnel
	CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes
	CMR	Cadre de mesure du rendement
	CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
<b>D</b>	CSF	Chef des services financiers
	DD	Développement durable
	E.-U.	États-Unis
	ES	Examen stratégique
	ETP	Équivalent temps plein
<b>F</b>	FC	Forces canadiennes
	FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
	FOI (Afg)	Force opérationnelle interarmées Afghanistan
<b>G</b>	G-8/20	Groupe des huit/vingt pays les plus industrialisés au monde
	GI	Gestion de l'information
	GRC	Gendarmerie royale du Canada
<b>I</b>	IC	Industrie Canada
	IE	Infrastructure et environnement
	IED	Dispositif explosif de circonstance
<b>J</b>	JAG	Juge-avocat général
	JRC	Jeunes Rangers canadiens
	JSF	Avion d'attaque interarmées
<b>M</b>	MDN	Ministère de la défense nationale
<b>N</b>	NORAD	Commandement de la défense aérienne de l'Amérique du Nord
	NTM-A	Mission OTAN de formation en Afghanistan
	ONU	Nations Unies
	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
<b>P</b>	PASCF	Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux

## Tableaux de renseignements supplémentaires

Les renseignements suivants sont disponibles dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/inst/dnd/dnd00-eng.asp>.

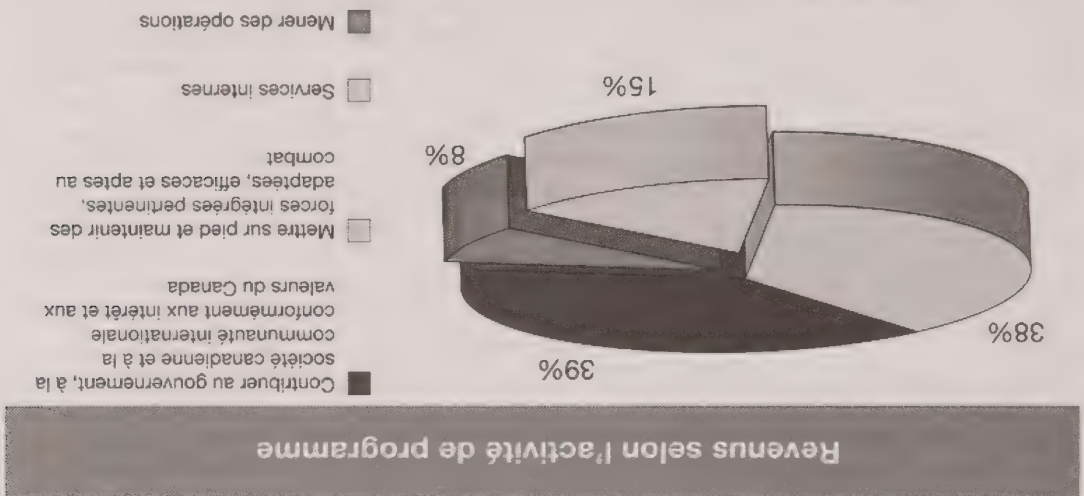
- ✦ L'approvisionnement écologique
- ✦ Vérifications et évaluations internes
- ✦ Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes
- ✦ Sources des recettes disponibles et non disponibles
- ✦ Rapport d'étape sur les grands projets de l'État/de transformation
- ✦ Rapport d'étape sur les projets ayant obtenu l'approbation du Conseil du Trésor
- ✦ Sommaire des programmes et paiements de transfert par activité de programme

## Autres points d'intérêt

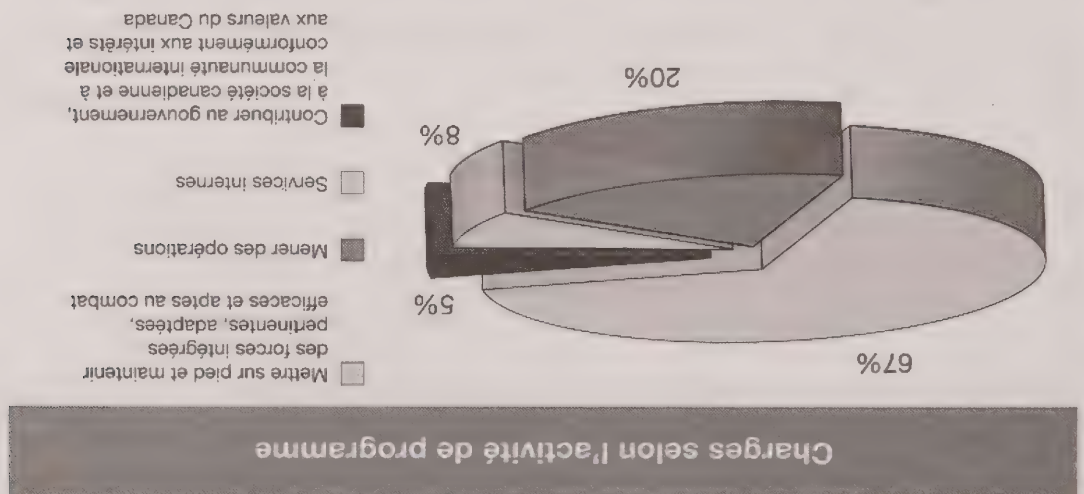
Les renseignements fournis ci-dessous se trouvent sur le site Web du ministère de la Défense à l'adresse suivante : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=9152>

- ✦ Aperçu des mécanismes d'exécution
- ✦ Aperçu du portefeuille de la Défense – Ressources humaines et financières
- ✦ Centre de la sécurité des télécommunications du Canada
- ✦ Recherche et développement pour la défense Canada
- ✦ Secrétariat national de recherche et de sauvetage
- ✦ Force de la Réserve
- ✦ Cabinet du Juge-avocat général
- ✦ Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
- ✦ Bases et escadres des FC situées à proximité de centres de services civils au Canada
- ✦ Cadre législatif
- ✦ Comptabilité d'exercice
- ✦ Dépenses en capital par activité de programme
- ✦ Diagramme de l'architecture des activités de programme de la Défense
- ✦ Estimations des coûts pour les opérations nationales et continentales des FC
- ✦ Estimations des coûts pour les opérations internationales des FC
- ✦ Examen de la gestion des dépenses
- ✦ Installations des Forces canadiennes au Canada
- ✦ Liens du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada
- ✦ Liens entre les priorités de la Défense, les résultats stratégiques et le rendement de l'AAP
- ✦ Milieu de travail
- ✦ Organigramme
- ✦ Principaux partenaires et intervenants
- ✦ Programmes de paiements de transfert (de plus de 5 M\$)
- ✦ Programme d'immobilisations en constructions (de plus de 60 M\$)
- ✦ Répartition des dépenses réelles par résultat stratégique
- ✦ Sommaire du rendement ministériel par activité de programme

Les revenus totaux du MDN ont été de l'ordre de 20,1 milliards de dollars au cours de l'année financière 2009-2010, soit une augmentation de 1,6 milliard de dollars (9 %) par rapport à l'année financière précédente, alors que les charges totales étaient de 18,5 milliards de dollars. La majorité des charges, soit 13,4 milliards de dollars ou 67 % du total, ont découlé du soutien à l'activité du programme visant à mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.



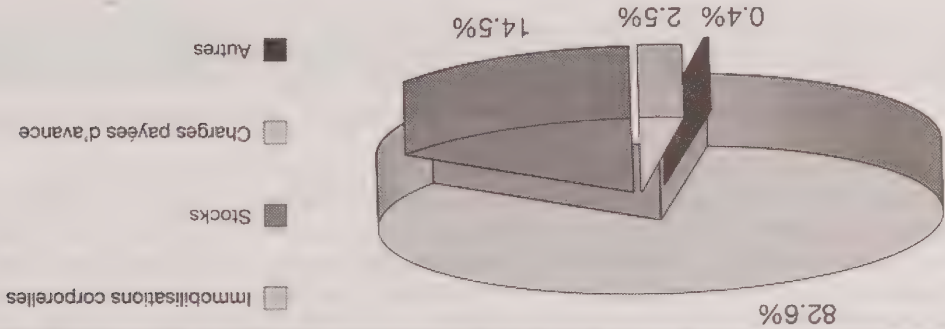
Les charges totales du MDN ont été de l'ordre de 20,1 milliards de dollars au cours de l'année financière 2009-2010, soit une augmentation de 1,6 milliard de dollars (9 %) par rapport à l'année financière précédente, alors que les charges totales étaient de 18,5 milliards de dollars. La majorité des charges, soit 13,4 milliards de dollars ou 67 % du total, ont découlé du soutien à l'activité du programme visant à mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.





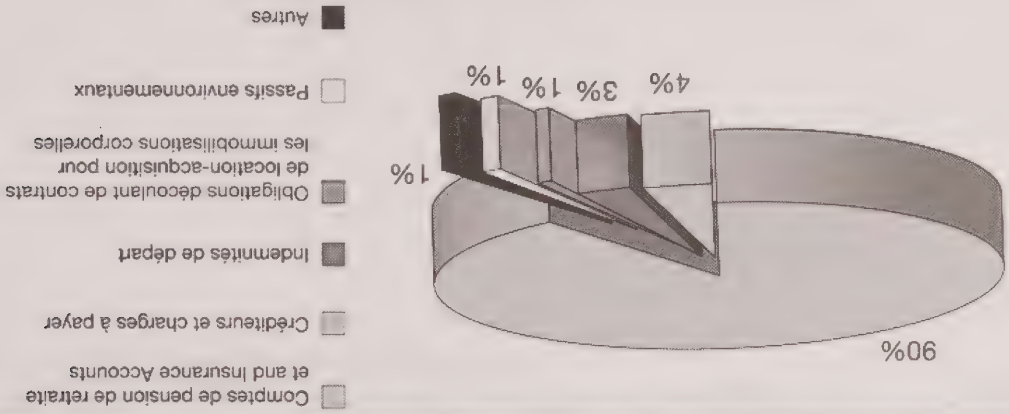
Points saillants de la situation financière

Actifs selon le type



Les actifs totaux étaient de l'ordre de 36,8 milliards de dollars à la fin de l'année financière 2009-2010, soit une augmentation de 0,7 milliard de dollars (2 %) par rapport à l'année financière précédente, alors que les actifs totaux étaient de 36,2 milliards de dollars. Le montant lié aux immobilisations corporelles représentait 82,6 % des actifs totaux, soit 30,4 milliards de dollars. Les stocks représentaient quant à eux 5,4 milliards de dollars (14,5 %), alors que les charges payées d'avance représentaient 0,9 milliard de dollars (2,5 %) des actifs totaux.

Passif selon le type



Le passif total était de l'ordre de 50,9 milliards de dollars à la fin de l'année financière 2009-2010, soit une baisse de 0,2 milliard de dollars (-0,4 %) par rapport à l'année financière précédente, alors que le passif total était de 51,1 milliards de dollars. Les comptes de pension de retraite et d'assurance des Forces canadiennes représentent la plus forte portion du passif, soit 45,9 milliards de dollars ou 90 % du passif total.

## SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

### Points saillants de la situation financière

Les données financières présentées dans le présent rapport visent à offrir une vue d'ensemble de la situation et des activités financières du ministère de la Défense nationale (MDN). Les états financiers du Ministère sont disponibles sur le site Web de la Défense nationale à l'adresse <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5609>.

### Résumé de l'état de la situation financière

Résumé de l'état de la situation financière			
Période se terminant le 31 mars 2010			
(en milliers de dollars)	Pourcentage d'écart	2010	2009
Actifs totaux	2 %	36 810 340	36 155 540
Passif total	-0,4 %	50 891 136	51 118 741
Avoir total	-6 %	(14 080 796)	(14 963 201)
TOTAL	2 %	36 810 340	36 155 540

Source : Groupe du sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

### Résumé de l'état des résultats

Résumé de l'état des résultats			
Période se terminant le 31 mars 2010			
(en milliers de dollars)	Pourcentage d'écart	2010	2009
Charges totales	9 %	20 139 319	18 501 793
Revenus totaux	-4 %	501 308	524 240
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	9 %	19 638 011	17 977 553

Source : Groupe du sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

désirent avoir l'assurance que la Défense fonctionne avec efficacité et efficience, et en conformité avec les politiques, et qu'elle prend les mesures qui conviennent.

En renouvelant son engagement d'optimiser le programme de GI/TI, la Défense veillera à ce que les FC aient la capacité de prendre les bonnes décisions en réalisant un équilibre entre les activités d'investissement et les activités de maintien en puissance. L'établissement de services de base abordables et durables contribuera à faire en sorte que des fonds puissent être investis dans l'acquisition de nouvelles capacités, conformément aux priorités de la Défense et du gouvernement du Canada. Mentionnons à titre d'exemple l'investissement dans le domaine de la cybersécurité, dans lequel la Défense mettra au point de nouvelles façons de se défendre contre les menaces, de protéger ses vulnérabilités et d'échanger ses connaissances avec les autres ministères du gouvernement.

Un engagement à long terme pour rationaliser et moderniser le portefeuille de biens immobiliers de la Défense contribuera à faire en sorte que les FC disposent de la plateforme nécessaire pour mener leurs opérations afin de protéger le Canada et de promouvoir les idéaux des Canadiens. Grâce à ces mesures, nous pourrions réaliser notre objectif de disposer d'un portefeuille de biens immobiliers durable, moderne, efficace, répondant aux besoins de la Défense.

Par ailleurs, tant le secteur de GI/TI que celui des biens immobiliers du pays en tirent des avantages concrets lorsque les plans se transforment en projets et les projets en perspectives d'emplois.

examiner et optimiser les ressources à l'appui de l'examen stratégique, le Ministère pourra cibler les possibilités de réinvestissement dans les activités de transformation.

Le succès réside essentiellement dans la visibilité complète, le rééquilibrage des ressources, une meilleure harmonisation des investissements en GI/TI avec les principales exigences de la Défense, et le contrôle des dépenses. On met actuellement en place un modèle de gouvernance amélioré, étayé par un ensemble de politiques révisées, conformément à l'orientation de la Défense et du gouvernement. Ce modèle est fondé sur un modèle de collaboration et de consultation avec les intervenants.

La gestion d'un portefeuille de biens immobiliers d'une telle envergure exige une communication constante et efficace avec les intervenants et entre ces derniers, de même qu'une plus grande intégration des plans et des renseignements pour faciliter une prise de décisions efficace. Afin de changer l'orientation de la gestion des biens immobiliers pour la faire passer d'un mode réactif à un mode proactif et de démontrer un engagement à réaliser les objectifs gouvernementaux, il était indispensable d'établir des instruments stratégiques de haut niveau, tels que la stratégie des biens immobiliers, le cadre de politiques sur l'infrastructure et l'environnement, le cadre de gestion des biens immobiliers et le plan de gestion du portefeuille national.

La Défense compte le portefeuille le plus important de biens immobiliers patrimoniaux en service. Une étude de base des biens patrimoniaux a été menée pour déterminer la durabilité de ce portefeuille et aider à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement. Malgré les changements stratégiques, il est important de comprendre que, pour améliorer la condition et la pertinence de notre portefeuille de biens immobiliers, il faudra prendre des engagements à long terme en matière de ressources humaines et financières.

Les Affaires publiques ont cherché à promouvoir une culture de marketing intégrée dans l'ensemble de l'organisation de manière à faire en sorte que les messages, les graphiques et les produits soient harmonisés avec l'objectif d'optimisation des effets et de réduction au minimum du chevauchement. La tournée 2009 des Grands Lacs était un projet pilote de marketing intégré à l'appui des priorités du Ministère, visant à promouvoir les métiers de première importance de la marine et à faire connaître la marine. Ce mode de marketing intégré a donné lieu à la communication de messages cohérents, à la diminution du chevauchement, à l'unification de l'image de marque, à des efforts ciblés et à des résultats de recrutement mesurables.

Étant donné que des projets d'approvisionnement importants en matière d'infrastructure et de défense ont été annoncés pendant cette période, ces initiatives ont été systématiquement publiées sur le site Web du ministère de la Défense nationale pour mettre en évidence, d'une part, la contribution de la Défense à l'économie canadienne et aux collectivités locales de l'ensemble du pays et, d'autre part, la modernisation des FC. En mettant en pratique les leçons tirées de chaque annonce, la Défense a utilisé son site Web comme outil de soutien à ses relations régulières avec les médias, contribuant ainsi à assurer la transparence de ses dépenses et à fournir des renseignements immédiats aux Canadiens par la méthode que ceux-ci privilégient de plus en plus.

## Avantages pour les Canadiens

En recommandant des améliorations à apporter au mode de fonctionnement opérationnel de la Défense, la vérification interne et l'évaluation procurent indirectement des avantages aux Canadiens qui



juridique du Bureau du Conseil privé dans le but d'offrir des services juridiques coordonnés, intégrés et uniformes aux clients de la Défense.

## Communications

Au cours d'une année marquée par un rythme opérationnel élevé, les Affaires publiques ont cherché particulièrement à appuyer les priorités de la Défense et les opérations des FC, notamment :

- en contribuant au succès des opérations et de la mission en Afghanistan;
- en communiquant les progrès et les étapes importantes de la réalisation de la SDCC;
- en réalisant des initiatives de publicité et de marketing pour attirer et recruter les meilleurs candidats possible, notamment :
  - le lancement d'une campagne de marketing intégré pour attirer les candidats vers les métiers de première importance des FC;
  - le lancement d'un projet pilote pour promouvoir le recrutement dans la Marine, à l'appui de l'*Op Connection* relative à la tournée 2009 des Grands Lacs<sup>26</sup>, et
- en facilitant le dialogue avec les Canadiens et les intervenants au moyen de la mise en œuvre d'un plan de relations avec les intervenants à l'échelle nationale.

Les Affaires publiques ont aussi contribué à raconter l'histoire de la participation importante des FC à l'*Op Hestia* menée après le tremblement de terre de janvier 2010, en Haïti, et ont aidé les médias pendant les Jeux olympiques et paralympiques dans le cadre de l'*Op Podium*.

Au cours de l'année financière 2009-2010, les Affaires publiques ont continué à donner des conseils et une orientation stratégiques pour améliorer l'uniformité et la cohérence des communications à l'échelle de la Défense. Pour ce faire, le site Web du Ministère a été restructuré afin qu'il soit représentatif des priorités de la SDCC et des divers modes d'accès à l'information utilisés par les Canadiens.

## Leçons apprises

Les risques et les vulnérabilités en matière de sécurité de GI/TI sont en hausse. Par conséquent, les opérations de la Défense peuvent être mises en danger compte tenu de la dépendance accrue de celle-ci aux systèmes de GI/TI, de la complexité de l'environnement et de l'évolution des cybermenaces. Le Ministère doit s'engager à contrer les cybermenaces et à veiller à la sécurité des TI en analysant et en établissant une voie à suivre dans ce secteur crucial.

Dans les évaluations stratégiques et plans d'activités ministériels, on souligne l'incapacité d'offrir aux intervenants le soutien nécessaire en matière de GI/TI, ce qui témoigne de l'importance d'établir des normes et des services communs de GI/TI. Le financement de base actuel et prévu du Ministère en matière de GI/TI est largement lié au programme de maintien en puissance, laissant ainsi peu de marge de manœuvre pour les initiatives de transformation ou d'innovation. Il faut élaborer et mettre en œuvre un cadre d'établissement des priorités en matière de GI/TI pour permettre au Ministère d'accorder la priorité aux investissements en GI/TI, à la réfection et aux activités de maintien en puissance afin de faire des compromis de manière à répartir de façon équilibrée le financement des activités de maintien en puissance et celui des activités de transformation. À l'aide de ce cadre, le Ministère pourra également déterminer les possibilités de dessaisissement et d'aliénation afin de réinvestir dans des activités de transformation, et ce, en élaborant la feuille route des capacités, telle que la feuille de route de la Planification des ressources du Ministère. En déployant des efforts à l'échelle ministérielle pour

## Services juridiques

réalisation liées à l'IE en fonction de points décisifs pour chaque ligne d'opération, ainsi que des responsabilités et du calendrier attribués aux activités de changement. Un rapport sur le rendement du plan de campagne est produit chaque trimestre aux fins d'examen par la haute direction. Il comprend les progrès vers l'atteinte des objectifs tels que la modernisation de la gouvernance, des processus et des systèmes d'IE, le renouvellement de l'effectif d'IE, la rationalisation et la modernisation du portefeuille de biens immobiliers d'IE, et l'amélioration du soutien d'IE relativement aux opérations des FC et à l'Arctique. Le cadre de gestion intégrée comprend également une matrice de gestion du risque d'IE, qui fait état de la probabilité et des répercussions associées à 14 risques stratégiques et opérationnels qui pourraient entraver les efforts de la Défense en vue de l'atteinte des objectifs énoncés dans la feuille de route stratégique et le plan de campagne.

Le mandat du cabinet du juge-avocat général (JAG), énoncé dans la *Loi sur la défense nationale*<sup>24</sup>, consiste à agir à titre de conseiller juridique du gouverneur général, du ministre de la Défense nationale, du Ministère et des FC pour les questions de droit militaire et à exercer son autorité sur tout ce qui touche à l'administration de la justice militaire. Le terme « droit militaire » renvoie à l'ensemble des lois internationales et nationales qui concernent les FC et qui ont trait, notamment, à leur gouvernance, à leur administration et à leurs activités. Au cours de l'année financière 2009-2010, le cabinet du JAG a démontré qu'il était une équipe de militaires agiles, professionnels et concentrés sur les opérations pouvant être déployée n'importe où. Cela a contribué au maintien de la discipline au sein des FC ainsi qu'à la réussite de la mission.

Un nombre sans précédent d'avocats militaires ont été déployés dans le cadre d'opérations internationales (en Afghanistan, dans les eaux internationales, au Soudan, au Congo et en Haïti) ainsi que dans le cadre d'opérations nationales, principalement à titre de soutien des FC pendant les Jeux olympiques de Vancouver. La demande en matière d'avis juridiques dans le cadre de la planification et de l'exécution des opérations n'est qu'une preuve de l'importance que les FC accordent à la primauté du droit. Les avocats militaires agissent également à titre de conseillers juridiques au sein du système de justice militaire pour les procès sommaires et en tant qu'avocat devant la cour martiale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour suprême du Canada.

Le cabinet du Conseiller juridique du Ministère et des FC (CJ MDN/FC) est l'unité des services juridiques du ministère de la Justice qui est chargée de s'assurer que le Ministère dispose de la gamme complète des services de consultation juridique, de rédaction et de gestion des litiges requis en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*<sup>25</sup> et de l'article 10.1 de la *Loi sur la défense nationale*. Pour obtenir les résultats stratégiques souhaités, le ministère de la Justice a besoin que ces services juridiques soient efficaces et adaptés.

Au cours de l'année financière 2009-2010, le CJ MDN/FC a poursuivi son engagement relatif à la dimension juridique du profil de risque de l'organisation, plus particulièrement en aidant la Défense à cerner les risques juridiques, en intégrant des stratégies d'atténuation dans le processus de planification des activités et en élaborant un portefeuille ministériel de risques juridiques tenant compte de l'exposition à des risques juridiques directs et des passifs financiers potentiels. De plus, il a poursuivi ses efforts continus en vue de la coordination avec les unités régionales, les unités de l'administration centrale et les unités des services juridiques ministériels du ministère de la Justice, le cabinet du JAG, le service juridique du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le conseiller

la gestion financière au sein du Ministère. De plus, ce comité reçoit l'appui de l'APF et du Vice-chef d'état-major de la Défense. Voici d'autres réalisations particulières :

- amélioration des processus de gestion des ressources en cours d'année et de la planification des reports et des résultats en fin d'année;
- avec l'engagement d'organismes centraux, obtention de l'approbation du Conseil du Trésor relativement à un nouveau régime de report du budget de fonctionnement améliorant grandement la capacité de gestion des ressources financières en cours d'année et d'année en année;
- amélioration de la coordination de la planification de programme et de la gestion des ressources financières; et
- processus révisés de planification des activités permettant une prise de décisions opérationnelles plus rapide et facilitant la confirmation de l'affectation des ressources avant le début de l'année financière à venir.

### Services immobiliers

#### *Gestion du portefeuille de biens immobiliers de la Défense*

La Défense détient l'un des plus grands et des plus complexes portefeuilles de biens immobiliers du Canada, et elle a entrepris des initiatives visant à surmonter les défis et les problèmes qui s'y rattachent. Une stratégie relative aux biens immobiliers a été lancée pour faire en sorte que l'on dispose des ressources nécessaires au bon endroit et au bon moment et que l'on bénéficie de l'appui d'un effectif adéquat. Un cadre général de politiques sur l'infrastructure et l'environnement (IE) et un cadre de gestion des biens immobiliers ont été lancés pour faire en sorte que toutes les politiques et activités liées aux biens immobiliers soient intégrées et menées en conformité avec les exigences du Conseil du Trésor<sup>23</sup>. Le tout premier Plan de gestion du portefeuille national, qui a été approuvé en 2008, comprenait l'adoption d'une nouvelle approche de gestion de portefeuille de biens immobiliers aux fins de prise de décisions éclairées en matière d'investissement. Il renfermait dix recommandations principales, dont neuf concernaient diverses phases de réalisation. À partir des indications fournies dans le plan de gestion du portefeuille national, on a approuvé un plan d'investissement sur dix ans pour les infrastructures qui permettra à la Défense de r'avoit, pour la première fois, qu'un seul plan d'investissement pour une décennie.

#### *Mise en œuvre du plan de gestion intégrée de l'infrastructure et de l'environnement*

La Défense a mis au point un cadre de gestion intégré pour atteindre l'état final de l'infrastructure et de l'environnement communautaire suivant : rendre disponible un portefeuille de biens immobiliers efficace, efficient et durable à l'échelle nationale qui appuie les opérations des FC et les programmes ministériels. Le cadre de gestion intégrée comporte une feuille de route stratégique, une matrice de gestion du risque et un plan de campagne mis à jour. La feuille de route stratégique sur l'IE décrit les résultats stratégiques d'IE en fonction des critères « leadership fonctionnel, stratégique et d'entreprise » et « prestation de services et soutien opérationnel ». Elle a été mise à jour afin de mieux harmoniser les objectifs stratégiques et opérationnels d'IE avec les priorités du gouvernement et de la Défense et la nouvelle AAP de la Défense.

Le plan de campagne d'IE est un plan global de gestion du changement échelonné sur cinq ans qui permet à la Défense d'harmoniser les activités de son programme de changement en vue de l'atteinte de l'état final visé. Le plan de campagne illustre le programme de changement de la Défense pour ce qui est des lignes d'opération et du classement des capacités de commandement, de modelage et de



Le 14 mai 2009, le Ministère a officiellement mis en œuvre le modèle de l'APF, de même qu'une structure révisée du Comité de la haute direction en vue d'améliorer la gouvernance. Avant la mise en œuvre, des études ont été réalisées en vue de revoir le mandat des comités de gouvernance du MDN existants et de clarifier les responsabilités quant à la gestion des ressources financières au sein du Ministère. La nouvelle structure de gouvernance est conforme à la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du Conseil du Trésor<sup>22</sup>. Elle permet l'harmonisation des comités de gouvernance du MDN et tient compte des observations relatives à la gestion financière contenues dans le chapitre du Rapport de la vérificatrice générale du Canada (printemps 2009) portant sur la gestion et le contrôle financiers. Le CFD, un nouveau comité présidé par le Sous-ministre, a le mandat de surveiller

### **Mise en œuvre du modèle de l'agent principal des finances (APF)**

La Défense continue de faire des progrès en ce qui concerne la documentation des processus administratifs qui alimentent les systèmes financiers et qui appuient les états financiers ministériels. La portée du projet a changé, et ce dernier comprend désormais la Politique sur le contrôle interne sur les rapports financiers qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009. La Défense respecte le calendrier établi en vue de satisfaire aux exigences de cette politique.

### **financiers vérifiables (auparavant États financiers vérifiés)**

#### **Cadre de contrôle appuyant la Politique sur le contrôle interne sur les rapports financiers et les états**

L'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice a été intégré au programme de construction d'immobilisations au cours de l'année financière 2009-2010. Au total, 17 projets d'infrastructure supplémentaires sont maintenant financés de cette manière. La croissance des budgets établis selon la comptabilité d'exercice dans le cadre du programme d'infrastructure est révélatrice de l'appui du Ministère et de sa participation aux initiatives de relance budgétaire mises en œuvre dans les budgets de 2009 et de 2010 du gouvernement fédéral. La Section III : Renseignements supplémentaires – *Autres points d'intérêt* renferme des renseignements financiers détaillés sur l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice au sein de la Défense.

### **Établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice**

### **Gestion financière (Amélioration de la gestion financière)**

Les efforts constants déployés en vue de revoir et de rationaliser la prestation de services de GI/TI au sein du MDN constituent un élément important de la consolidation de l'approche ministérielle de GI/TI. Les efforts de rationalisation comprennent notamment la mise au point d'une approche de services d'entreprise partagés avec d'autres ministères. Au cours de l'année financière 2009-2010, la Défense a continué de participer au processus de mise à jour du cadre des politiques du SCT en ce qui concerne les cadres de GI/TI et de sécurité de la TI. On a utilisé le cadre de GI/TI du SCT pour élaborer un nouveau cadre de politiques de GI/TI pour la Défense.

- on a élaboré et publié une stratégie ministérielle visant à assurer la sécurité de la TI dans le but de mettre en place les conditions nécessaires à la création d'un environnement d'information sécuritaire et fiable tout en améliorant la capacité de défense des réseaux de la Défense; et
- des progrès considérables ont été réalisés quant à l'élaboration d'une stratégie ministérielle de collaboration en GI ayant pour objet de faciliter l'échange d'information à l'échelle de la Défense et d'appuyer les obligations ministérielles relatives à la tenue de dossiers, à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Une analyse du contexte ministériel a été réalisée en ce qui concerne la collaboration actuelle et la technologie de gestion des documents, analyse qui permettra d'orienter la stratégie pour l'avenir.



l'accomplissement de son rôle d'administrateur des comptes du Ministère, et par l'intermédiaire du Comité exécutif de la Défense, qui guide un Comité de gestion de la Défense revitalisé.

**Vérification interne**

La Défense a réussi à répondre à la grande majorité des exigences énoncées dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor (2006). La fonction de vérification interne a évolué durant l'année financière 2009-2010, mais pas autant qu'on le souhaitait, à cause des contraintes liées aux locaux. On est cependant parvenu à résoudre ces contraintes de façon satisfaisante à la fin de l'année financière 2009-2010, et, par conséquent, la capacité de vérification interne continue de croître.

**Evaluation**

Au cours de l'année financière 2009-2010, le Ministère a entrepris la mise en œuvre de la nouvelle Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor<sup>21</sup>. Cette politique comportera plusieurs phases qui seront établies sur une période de 4 ans, et elle sera pleinement mise en œuvre d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2013.

**Services de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI)**

**Gestion du portefeuille de GI/TI de la Défense**

Les responsabilités de la Défense en matière de GI/TI sont étendues et complexes, et elle continue de s'occuper des problèmes et des questions connexes. Le Ministère a préparé un plan de campagne de GI/TI traduisant les politiques nationales et l'orientation stratégique ministérielle en extrants tangibles qui seront mis en œuvre au cours des trois prochaines années. Il s'agit principalement d'harmoniser les programmes et de produire des résultats. Cette approche permet de faire en sorte que la section de GI/TI du plan d'investissement ministériel soit mise à exécution conformément aux politiques nationales et aux priorités de la Défense.

**Consolidation de l'approche de GI/TI du Ministère**

La GI/TI doit évoluer pour que le Ministère soit en mesure d'accomplir sa mission. Pendant la période couverte par le présent rapport, la Défense a considérablement amélioré ses capacités et ses dépenses liées à son programme de TI. Elle a ainsi été en mesure de soutenir une approche pangouvernementale de planification de la GI/TI. Un bureau de gestion du portefeuille d'entreprise a été créé aux fins de surveillance et de contrôle du rendement mensuels des projets de GI/TI.

Le plan de campagne de GI/TI du MDN tient compte de la SDCC et de l'appui constant qu'il doit fournir dans le cadre des opérations des FC menées au Canada et à l'étranger. Dans ce contexte :

- on a mis au point un cadre ministériel de classement par ordre de priorité des besoins et des services de GI/TI;
- les services de GI/TI continuent de fournir un soutien exceptionnel dans le cadre des missions menées au Canada et à l'étranger;
- on a amélioré les capacités de GI/TI en théâtre en vue d'assurer un commandement et un contrôle intégrés à l'échelle nationale avec la collaboration d'autres ministères ainsi qu'un commandement et un contrôle intégrés à l'échelle internationale avec la collaboration de nos alliés;
- une stratégie de planification des ressources d'entreprise du Ministère a été mise au point, et des systèmes de soutien financier et matériel ont été intégrés avec succès aux fins d'amélioration de la responsabilité et de la gestion des ressources;

Le Conseil du Trésor a approuvé le Plan d'investissement (PI) de la Défense en juin 2009. Un processus de gestion du changement a été mis en place pour faire en sorte que le plan demeure abordable et viable tout en tenant compte des changements liés aux coûts et aux calendriers.

#### ***Poursuite de la mise en œuvre de la Structure de gestion, des ressources et des résultats***

Au cours de l'année financière 2009-2010, la Défense a réussi sa transition vers une nouvelle AAP. Pour faciliter cette transition, elle a maintenu l'ancienne et la nouvelle AAP en parallèle. Il reste encore du travail à faire pour ancrer l'utilisation de la nouvelle AAP dans tous les processus du Ministère, mais cette dernière a déjà fourni une base solide pour la gestion du programme d'activités de la Défense.

Un vaste cadre de mesure du rendement (CMR) a été élaboré et est utilisé pour guider le processus de prise de décisions au sein du Ministère. Même si on continue de l'améliorer au cours des prochaines années, le cadre dans sa forme actuelle constitue déjà une base beaucoup plus claire pour l'évaluation de l'état de la Défense et de son rendement.

#### ***Labyrinthe de règles***

Au cours de l'année financière 2009-2010, l'engagement de la Défense à l'égard du labyrinthe de règles<sup>20</sup> était axé sur les procédures de dotation civile, car le Ministère avait entrepris de réduire de 20 pour cent la charge associée à celles-ci. Les efforts visant à améliorer la planification des ressources humaines et la dotation stratégique ont donné lieu à une réduction de 20 pour cent du nombre total de processus de dotation et à une augmentation de 40 pour cent du nombre de nominations par processus. Ces changements sont attribuables à l'utilisation de bassins de candidats plutôt que de processus annoncés (une augmentation de 40 pour cent pour cent de l'utilisation de ces bassins signifie que 50 pour cent des embauches ont été faites à partir de bassins préétablis de candidats qualifiés, ce qui s'est traduit par une amélioration de 20 pour cent de la vitesse de la dotation), à la promotion de la présélection des candidats et de l'utilisation d'outils d'évaluation, ainsi qu'à la mise en œuvre d'une solution de dotation accélérée faisant beaucoup appel aux descriptions de travail collectives (50 pour cent des demandes de classification ont été traitées à l'aide de descriptions de travail génériques).

En vue d'accélérer la réalisation des projets de construction de la Défense, le Sous-ministre a approuvé, le 4 mai 2009, la mise en œuvre d'un processus d'approbation simplifié pour les soumissions de construction d'immobilisations. Sur la base de cette décision, un format de présentation abrégé a été créé et mis en œuvre pour l'approbation ministérielle des soumissions de construction dans le but d'accroître l'efficacité en matière d'élaboration et d'examen. L'objectif était de réduire le temps de traitement pour l'approbation des projets de construction tout en maintenant la qualité des soumissions et en permettant que davantage d'efforts soient consacrés aux projets de construction à risque élevé au sein du Ministère.

#### ***Gouvernance***

En juillet 2009, le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense ont dirigé l'initiative de renouvellement de la gouvernance de la Défense, qui comprenait un examen de la structure de gouvernance. L'objectif est d'établir une structure plus efficace et transparente par l'intermédiaire du Comité des finances de la Défense (CFD), qui joue un rôle de soutien auprès du Sous-ministre dans

## Résultat stratégique : Services internes

### Activité de programme : Services internes

Les services internes<sup>18</sup> sont des activités et des ressources connexes qui ont pour objet de répondre aux besoins des programmes et de satisfaire aux autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme en particulier.

### Résumé des ressources financières

Ressources financières : Services internes				
(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées
Dépenses en capital	104 411	103 563	103 563	92 826
Dépenses ministérielles	2 350 563	1 390 245	1 387 247	1 491 221
				84 910
				1 039 637

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

### Résumé des ressources humaines

Ressources humaines (ETP)				
Services internes				
	Nombre prévu	Nombre réel	Différence	
Militaires	1 002	999	(3)	
Civils	3 704	3 544	(160)	
Total	4 706	4 543	(163)	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

### Analyse du rendement

#### Services de gestion et de surveillance

#### Préparation en vue de l'examen stratégique

Pour se préparer en vue du quatrième cycle du processus d'examen stratégique<sup>19</sup> du gouvernement, le MDN a mis sur pied une équipe constituée de civils et de militaires et chargée de diriger son examen. Cette équipe a fourni une compilation de données auxquelles la Défense n'avait pas accès auparavant. Ces éléments ont ensuite été analysés à la lumière des questions du SCT relatives à l'examen stratégique et évalués à l'aide d'un outil d'aide à la prise de décisions. Ce processus permettra à la Défense de fournir au gouvernement l'un des examens les plus complets et rigoureux réalisés à ce jour.

Le Canada a du personnel militaire et civil travaillant côte à côte avec des collègues de l'OTAN en vue de fournir au gouvernement du Canada une plus grande visibilité relativement à certaines questions.

Grâce à l'orientation et au mentorat offerts aux jeunes canadiens, le Programme des cadets du Canada et le Programme des RJC favorisent un sentiment de fierté à l'égard des traditions et l'acquisition de compétences de la vie courante précieuses, de même que le développement de qualité tels le civisme, le leadership et une bonne condition physique.



Le Matelot-chef Kenneth Mick escorte un membre de la Légion royale canadienne jusqu'au Monument commémoratif de guerre d'Esquimalt lors d'une cérémonie du jour du Souvenir se déroulant à Esquimalt.

Photo :  
Soldat Michael Bostien,  
Services d'imagerie de la  
BFC Esquimalt (Victoria,  
Colombie-Britannique)



meilleure communication des renseignements et la reconnaissance par toutes les parties qui se préoccupent de la rapidité sont des éléments importants au maintien de cette relation.

La Défense, qui est le plus grand consommateur fédéral de biens et services ainsi que l'un des plus grands propriétaires fonciers du Canada, est consciente de l'incidence considérable qu'elle a sur les efforts du gouvernement qui visent à montrer aux Canadiens qu'il exerce un leadership en matière de durabilité. Étant donné la primauté de son mandat qui consiste à défendre le Canada et les intérêts du Canada au pays comme à l'étranger, la Défense cherche à faire passer le message selon lequel la viabilité de l'environnement est un objectif stratégique qu'il est légitime de poursuivre. Mettre de plus en plus l'accent sur des indicateurs de rendement significatifs et des initiatives de sensibilisation telles que la Semaine de l'environnement annuelle et les événements de sensibilisation aidera l'Équipe de la Défense à prendre conscience que le développement durable est l'affaire de tous.

La gestion des sites contaminés est une composante importante des stratégies de développement durable du Ministère. La Défense continuera d'utiliser principalement l'objectif de réduction du passif établi dans le cadre de sa stratégie de développement durable pour mesurer son rendement relativement aux sites contaminés. Elle reconnaît toutefois que des améliorations pourraient être apportées aux processus d'élaboration de rapports sur le rendement relativement aux sites contaminés, et elle a l'intention de mettre au point des mesures de rendement supplémentaires à cet égard. La gestion d'un portefeuille de sites contaminés aussi vaste exige l'optimisation continue du financement externe provenant du PASCF ainsi que l'amélioration de la coordination avec les processus internes d'approbation de projet et de la capacité de la Défense de réaliser des projets. On a mis au point une étude de l'abordabilité des plans d'investissement pour l'environnement afin de favoriser la prise de décisions éclairées en matière d'investissement. Pour que des progrès continus soient réalisés quant à la gestion du portefeuille de sites contaminés, il faudra effectuer une planification rigoureuse pour s'assurer que la Défense s'occupe d'abord des pires sites. De plus, des engagements à long terme relativement à des ressources financières et humaines seront nécessaires à l'atteinte des objectifs du gouvernement du Canada.

## Avantages pour les Canadiens

Les industries de la défense et de la sécurité jouent un rôle important dans l'économie canadienne et constituent un élément essentiel du système canadien d'innovation. Un investissement et un développement communs donnent lieu à des avantages communs. L'industrie canadienne est bien placée pour réussir, et les FC reçoivent de l'équipement haut de gamme de même qu'un soutien basé sur la technologie de pointe. Cela procure aux FC un avantage dans l'ensemble de leurs activités (instruction, aide humanitaire, combat, etc.).

Le programme très dynamique d'assainissement de l'environnement de la Défense vise à faire en sorte que l'on puisse profiter du patrimoine naturel du Canada en toute sécurité pour de nombreuses années encore. Plus important encore, ce programme témoigne de l'engagement de la Défense à faire passer en premier la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que l'intendance de notre patrimoine naturel.

Il est essentiel de collaborer avec des partenaires de l'extérieur aux fins de développement scientifique et technologique pour la mise sur pied de forces armées de pointe dans un contexte de défense et de sécurité qui évolue rapidement. Un engagement précocement auprès de partenaires de l'extérieur, une

## Leçons apprises

Le Programme des RJC a permis de donner de l'instruction à 3 514 jeunes (âgés de 12 à 18 ans) dans 122 collectivités situées un peu partout au Canada, et 751 RJC ont reçu une instruction plus poussée dans le cadre des programmes d'instruction d'été donnés en cinq séances.

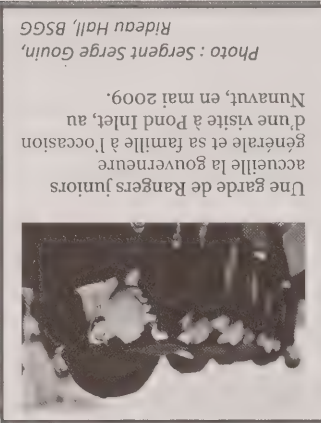


Photo : Sergeant Serge Goulin, Rideau Hall, B56G

Une garde de Rangers juniors accueille la gouverneure générale et sa famille à l'occasion d'une visite à Pond Inlet, au Nunavut, en mai 2009.

**Apporter une contribution à la jeunesse – Cadets et Rangers juniors**

Les participants au Programme des cadets du Canada et au Programme des Rangers juniors canadiens (RJC) ont eu la possibilité de découvrir et d'expérimenter des compétences et des activités rarement offertes ailleurs, ainsi que de se perfectionner. Ces programmes ont continué de favoriser les qualités de civisme et de leadership des jeunes Canadiens et de les encourager à rester en bonne condition physique.

Dans le cadre du Programme des cadets, 49 460 cadets (âgés de 12 à 18 ans) ont reçu de l'instruction au sein de 1 132 unités de cadets, et 18 224 cadets ont reçu l'instruction d'été donnée dans 24 Centres d'instruction d'été des cadets.

Le Canada, un des membres fondateurs de l'OTAN, continue à être favorable à l'Alliance. Conformément à la politique étrangère du Canada, nous avons continué à fournir des forces et du soutien aux opérations et aux activités de l'Alliance dans le but de promouvoir la sécurité, la défense et la paix. Par exemple, le Canada a fourni des forces militaires dans le cadre des opérations de l'OTAN en Afghanistan et dans l'océan Indien. Nous avons aussi continué de respecter nos obligations financières aux budgets de l'OTAN financés en commun (au cours de 2009-2010, cette contribution a été d'un peu plus de 194 millions de dollars).

## Programmes de l'OTAN

Pour l'année financière 2009-2010, la Défense déclare un passif environnemental de 331 millions de dollars et un passif éventuel de 203 millions de dollars. Pour ce qui est de l'année financière 2009-2010, les dépenses consacrées à l'évaluation, à l'assainissement et à la gestion des risques, ainsi qu'aux activités de surveillance à long terme, atteignent 85 millions de dollars. De ce montant, 69 millions ont directement contribué à réduire le passif.

La Défense reconnaît que ses activités et ses opérations ont des répercussions sur l'environnement, et elle s'engage à décélérer et à assainir les sites contaminés ou à gérer les risques qui y sont associés à l'aide de fonds provenant du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF) et du Programme environnemental du Ministère. Ce programme dispose actuellement d'une enveloppe budgétaire d'environ 15 millions de dollars pour chacune des cinq prochaines années. Des travaux majeurs d'assainissement de l'environnement sont en cours sur plusieurs sites, y compris sur les sites du réseau d'alerte avancé et à la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay (Labrador).

de tir pour armes légères situés dans des zones d'entraînement, de l'entretien d'équipements et d'autres activités industrielles.

Par exemple, pendant les deux guerres mondiales, la guerre de Corée et la guerre froide, la Défense a mené des activités qui ont eu pour résultat la contamination de nombreux sites en raison de rejets d'hydrocarbures, de métaux lourds et d'autres produits chimiques provenant d'installations de stockage et de maintenance de combustibles, de sites d'enfouissement, de l'instruction des pompiers, de champs

l'objectif de rendement de 7 pour cent.

Le programme fédéral de protection de l'environnement et de développement durable fait l'objet d'une mise à jour majeure en ce qui concerne sa portée et son profil. En attendant, la Défense continue de gérer ses principales initiatives de manière proactive et en temps opportun. Depuis 1997, la gestion des sites contaminés au Canada constitue un objectif clé des stratégies de développement durable du MDN. La stratégie de développement durable actuelle inclut un objectif récurrent d'année en année de 7 pour cent de réduction du passif lié aux sites contaminés. En fait, la Défense montre de façon constante une diminution annuelle de son passif relativement aux sites qui sont en cours d'assainissement qui dépasse

### Développement durable

La Défense travaille avec des partenaires externes afin d'appuyer le plan Avantage Canada du gouvernement au moyen d'activités telles que la Carte routière technologique des systèmes du soldat ainsi que la mise au point du projet ACCORD. L'élaboration de la Carte routière technologique des systèmes du soldat est le fruit d'une collaboration unique entre l'industrie et le gouvernement qui vise à produire une carte technologique détaillée pour appuyer les efforts du Canada en matière de modernisation du soldat. Le projet ACCORD, qui en est à phase 1, vise à créer un mécanisme indépendant et coopératif canadien qui permettra au MDN et aux FC d'obtenir des avis vitaux, précieux et validés pour répondre aux enjeux relatifs aux capacités de défense essentielles.

### Coopération et retombées industrielles

### Analyse du rendement

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) Source des données : Vice-chef d'état-major de la Défense, Directeur des cadets – Rapport de fin d'exercice du Programme pour les jeunes – année financière 2009-2010

Ressources humaines		Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale	
(ETP)		Communauté internationale	
		Nombre prévu	Nombre réel
		Différence	
Militaires	1 903	1 898	(5)
Civils	1 556	1 041	(515)
Total	3 459	2 939	(520)

### Résumé des ressources humaines

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Ressources financières		Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale	
		Communauté internationale	
		2009-2010	
(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues
	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles	
Dépenses en capital	12 241	26 663	26 190
Dépenses ministérielles	982 999	1 005 256	1 037 130
			1 090 230
			18 211
			18 266
			1 045 071

### Résumé des ressources financières



# Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté internationale

Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Cette activité de programme consiste, pour la Défense, à formuler des conseils au gouvernement du Canada et à contribuer au gouvernement du Canada et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada.

Cette activité consiste à :

- Fournir des conseils sur les politiques de défense et de sécurité au gouvernement du Canada
- Fournir des conseils militaires au gouvernement du Canada
- Appuyer les programmes du gouvernement du Canada
- Contribuer à l'économie et à l'innovation canadiennes
- Donner des conseils aux autres pays et appuyer leur instruction

## Résumé du rendement

Résultats de l'activité de programme		Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale	
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des conseils militaires au gouvernement du Canada</li> <li>• Appuyer les programmes du gouvernement du Canada</li> <li>• Contribuer à l'économie et à l'innovation canadiennes</li> <li>• Contribuer à l'identité canadienne</li> <li>• Contribuer à la jeunesse et à l'éducation</li> <li>• Respecter les engagements envers les organisations internationales et les programmes d'échange</li> <li>• Donner des conseils aux autres pays et appuyer leur instruction</li> </ul>	Cadets des FC : nombre de jeunes participant au Programme des cadets	1,7 % des jeunes Canadiens âgés de 12 à 18 ans Seuil : 90 % de l'objectif	Objectif dépassé Pourcentage réel : 1,82 % atteint
Nombre de militaires ayant participé aux activités du Programme de l'instruction et de la coopération militaires au cours des 12 derniers mois	1 000 Seuil : 95 % de l'objectif	Objectif atteint	Nombre réel : 954



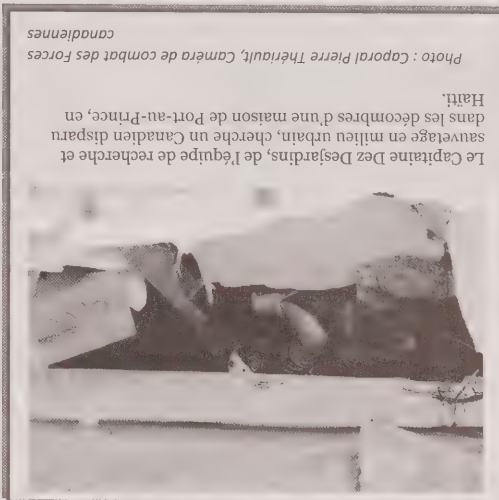
en œuvre. Adapter les principes liés aux processus de la Défense de manière à répondre aux besoins d'un environnement pangouvernemental constitue un effort de collaboration continu visant à appuyer une approche commune pour le gouvernement du Canada. Il est extrêmement important de collaborer avec nos partenaires nationaux et internationaux des milieux de la sécurité et de l'aide humanitaire, ainsi que d'assurer une collaboration pangouvernementale. Par exemple, au cours de l'opération *Hestia* (Haïti), la Défense a collaboré avec le MAECI en fournissant 2 046 membres du personnel, deux frégates, un hélicoptère Sea King, six hélicoptères Griffon, 300 véhicules militaires et du soutien aérien étendu, rapide et à grand rayon d'action à l'aide de six CC130 Hercules et d'un CC177 Globemaster. La Défense a aussi affecté du personnel médical au sein de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) et de l'hôpital de campagne des FC.

La Défense a joué un rôle novateur quant à la coordination et à l'exécution du soutien scientifique et technologique dans le cadre des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver, c'est pourquoi on lui a demandé de produire un rapport après événement pangouvernemental.

## Avantages pour les Canadiens

Les FC ont continué à assurer la sécurité de l'ensemble de la population canadienne par des activités continues telles que la recherche et le sauvetage, les patrouilles de souveraineté dans l'Arctique et la fourniture de ressources à l'appui d'autres ministères. En entretenant un dialogue continu avec la GRC, qui est responsable de la sécurité intérieure, ainsi qu'avec d'autres ministères et partenaires de mission concernés, y compris le NORAD et le USNORTHCOM, la Défense a élaboré et exécuté des plans et des protocoles pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver, et a planifié les aspects de sécurité relatifs aux Sommits du G8 et du G20 en juin 2010. Les FC ont maintenu leur engagement visant à soutenir Sécurité publique Canada, Santé Canada, la GRC, Ressources naturelles Canada, la Garde côtière canadienne ainsi que d'autres ministères et organismes en continuant d'élaborer des plans et des protocoles pour la préparation et l'exécution d'événements nationaux ainsi que pour l'intervention en cas de catastrophe naturelle.

À l'échelle internationale, les FC ont beaucoup collaboré avec d'autres ministères en vue d'améliorer la paix, la stabilité et la sécurité à l'échelle nationale en fournissant du personnel qualifié et formé dans le cadre de chacune des opérations internationales approuvées du Canada. La mission humanitaire internationale menée en Haïti (opération *Hestia*) a non seulement profité aux Canadiens qui vivaient et travaillaient en Haïti lorsque le tremblement de terre s'est produit. Par ailleurs, l'opération de l'OTAN qui se déroule actuellement en Afghanistan (opération *Athena*) a beaucoup de bienfaits pour les Canadiens, car elle contribue à maintenir une communauté internationale sécuritaire.



Le Capitaine Dez Desjardins, de l'équipe de recherche et sauvetage en milieu urbain, cherche un Canadien disparu dans les décombres d'une maison de Port-au-Prince, en Haïti.  
Photo : Caporal Pierre Thériault, Caméra de combat des Forces canadiennes

que les objectifs stratégiques de la Défense et du Canada soient toujours atteints. Le ministre de la Défense nationale a récemment ordonné une augmentation de la contribution du Canada à la MIO-A. Au début de l'été 2010, plusieurs douzaines d'instructeurs et d'officiers d'état-major se joindront au contingent canadien de la MIO-A et mettront l'accent sur l'instruction et la professionnalisation de l'armée et des forces policières afghanes. L'engagement du Canada en matière de conseillers militaires pour la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan a pris fin en juillet 2009.

Dans le cadre des initiatives axées sur le développement, la gouvernance et les institutions, les FC collaborent avec l'ACDI et le MAECI, les organismes dirigeants. Un point probablement encore plus important : les FC ont été indispensables pour la prestation de services de sécurité, de transport, de renseignement, de communication et de logistique à leurs partenaires civils du gouvernement canadien afin de leur permettre de mettre l'accent sur leur mission. Quant aux mesures relatives à la sécurité et la reconstruction (opérations civilo-militaires), des rapports classifiés ont été mis à disposition et présentés au cours des réunions interministérielles et des membres du Quartier général, au besoin. Le nombre de membres du personnel dans le théâtre est d'environ 2 832; il s'agit d'une légère augmentation des capacités par rapport à la force qui était en place l'année précédente. Tous les postes approuvés à l'étranger sont pourvus à 100 pour cent avec du personnel qualifié et formé provenant de tous les services des FC. La dotation de la Force opérationnelle en Afghanistan continuera d'être une grande priorité sur le plan opérationnel afin de produire une incidence maximale pour le gouvernement du Canada.

### Renseignement de défense

Les capacités des FC en matière de renseignement de défense permettent toujours d'offrir des services fiables, crédibles et opportuns à la Défense grâce à la mise sur pied de la force (personnel et organismes), aux produits de renseignement de toutes sources et aux données géospatiales ainsi qu'à l'analyse météorologique au Canada et à l'étranger.

Le personnel du renseignement de défense collabore étroitement avec les autres ministères afin d'améliorer l'échange d'information et la coopération dans le domaine de la défense et de la sécurité au Canada, ainsi qu'avec les alliés, en appui à la résolution des problèmes mutuels relatifs à la défense et à la sécurité.

### Leçons apprises

L'amélioration continue de l'efficacité de l'approche pangouvernementale se trouve facilitée par les partenariats de collaboration établis entre des ministères et des organismes en vue de cerner les lacunes interministérielles et les pratiques exemplaires découlant des opérations. La participation de la Défense à des opérations pangouvernementales telles que celle menée en Afghanistan (opération *Athena*), celle menée dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver (opération *Podium*) et celle menée en Haïti (opération *Hestia*), de même qu'à la planification des Sommets du G8 et du G20 (opération *Cadence*), a permis d'améliorer le dialogue avec les partenaires du milieu de la sécurité et de promouvoir le processus des leçons apprises.

Cette approche commune, qui a été diffusée en 2008, a fourni une orientation tout en accordant une certaine flexibilité quant à sa mise

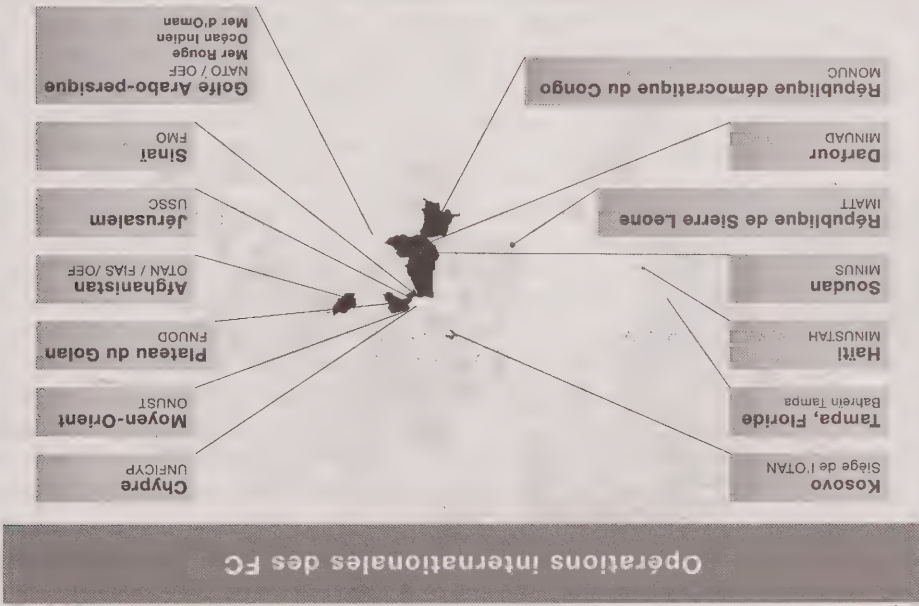


Le Capitaine Philippe Goulet, membre de l'Équipe de liaison et de mentorat opérationnel, discute d'un projet de construction avec un entrepreneur afghan à Kandahar (Afghanistan).

Photo : Sergeant Paz Quillie, Caméra de combat des Forces canadiennes

personnel qualifié et formé dans le cadre des opérations et des missions<sup>12</sup>, comme l'opération *Athena*<sup>13</sup> en Afghanistan, l'opération *Proteus*<sup>14</sup> au Moyen-Orient et l'opération *Crocodile*<sup>15</sup> dans la République démocratique du Congo, pour ne nommer que celles-là. En appui direct à l'ACDI au cours de l'opération *Hestia*<sup>16</sup> en Haïti, les FC ont transporté, par voie aérienne, des tonnes de fournitures de secours humanitaire données par les organisations non gouvernementales canadiennes, et environ 2 950 civils (ressortissants canadiens et membres des familles de Canadiens de nationalité haïtienne) ont été évacués et transportés au Canada dans les aéronefs des FC.

Figure : Opérations internationales des FC



Source : Groupe de l'État-major Interarmées stratégiques

Les travaux des FC en Afghanistan, en collaboration avec les alliés et les autres ministères gouvernementaux (nationaux et internationaux), se poursuivent sur tous les fronts. Dans la province de Kandahar, les FC jouent un rôle important quant à l'atteinte des priorités stratégiques du gouvernement du Canada pour l'Afghanistan ainsi que la mise en œuvre de la stratégie du gouvernement afghan établie de concert avec la Force internationale d'assistance à la sécurité<sup>17</sup> (FIAS) de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) afin de fournir une stabilité aux Afghans par l'intermédiaire d'une vaste campagne de contre-insurrection axée sur la gouvernance, le développement et la sécurité. À maintes reprises, les hauts dirigeants de l'Afghanistan et de l'OTAN ont tenu des propos élogieux à l'endroit des FC pour leurs réussites innovatrices quant à la protection de la population et au renforcement de la capacité des forces de sécurité afghanes.

En Afghanistan, le personnel militaire des FC occupe, à l'échelle nationale, des postes d'état-major au Quartier général de la FIAS à Kaboul et dans la nouvelle Mission d'instruction de l'OTAN en Afghanistan (MIO-A). Ces postes sont pourvus à 100 pour cent, et le personnel est choisi pour des postes internationaux à l'OTAN et aux Nations Unies ainsi que pour des postes d'attaché et d'agent de liaison de la Défense afin d'atteindre les objectifs en matière de défense du Ministère et du gouvernement du Canada. Ces postes sont d'une grande priorité et sont assujettis à des examens annuels pour veiller à ce



Le soutien dans le cadre d'un événement international d'envergure au Canada, comme les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver, est l'une des six missions essentielles énoncées dans la SDCD. Notre contribution aux Jeux a démontré la capacité de l'Équipe de la Défense en terme de disponibilité opérationnelle, d'entraînement et de compétences dans le cadre d'un événement national d'envergure, tout en étant en mesure d'intervenir au cours d'une crise humanitaire considérable en Haïti et de continuer d'accomplir les missions quotidiennes essentielles au pays et à l'étranger.

La Défense maintient un dialogue continu avec les ministères pertinents et partenaires de mission dans l'élaboration de plans et de protocoles pour la préparation et l'exécution de tout événement national ayant besoin du soutien des FC. Les membres de l'Équipe de la Défense étaient prêts et aptes à participer à cet événement national d'envergure, et était formé pour le faire, tout en étant en mesure d'intervenir efficacement au cours de la crise humanitaire qui sévissait en Haïti.

### Souveraineté de l'Arctique

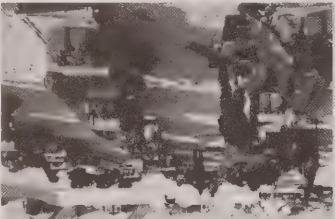
Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, notamment dans l'Arctique, est une autre des six missions essentielles des FC énoncées dans la SDCD. Pendant la période de référence, la Défense a continué de mettre en œuvre la SDCD et le pilier en matière de souveraineté de la Stratégie pour le Nord du gouvernement du Canada en fournissant des services de surveillance et une présence dans le nord du Canada, ainsi qu'en soutenant les autres ministères et organismes gouvernementaux à remplir leur mandat dans le nord du pays.

Les FC ont assuré une présence visible dans le nord du pays au nom du gouvernement du Canada en effectuant plusieurs exercices dans la région, notamment l'opération *Nanook*, l'opération *Nunakput* et l'opération *Nunilivut*. Les Rangers canadiens ont participé à tous ces exercices annuels; le groupe des Rangers est principalement composé de personnes provenant de la région. Toutes les activités de la Défense dans le Nord ont été effectuées conformément au Cadre de gérance environnementale, qui assure la protection de cette région fragile.

La Défense a continué d'obtenir du financement des autres ministères et organismes gouvernementaux, des territoires et du secteur privé, tout en aidant nos partenaires fédéraux à remplir leur mandat dans le nord du pays. Par exemple, la Défense a établi une relation avec RNCAN afin de collaborer à l'expansion de l'installation servant à l'étude du plateau continental polaire, située à Resolute Bay (Nunavut), que les FC utilisent comme centre d'entraînement dans l'Arctique. La Défense collabore également avec RNCAN en fournissant une expertise scientifique et technologique visant à établir la cartographie du plateau continental de l'Arctique. La Défense offre aussi son appui aux autres ministères et organismes gouvernementaux, au besoin.

### Opérations internationales

Les FC collaborent considérablement avec les autres ministères, principalement le MAECI, l'ACDI et la GRC, afin d'améliorer la stabilité de la paix et la sécurité à l'échelle internationale en fournissant du



Les kamotiks sont prêts à être déployés à partir de Fort Eureka le samedi 4 avril pendant l'opération *Nunilivut* 2009. Les kamotiks font partie intégrante des patrouilles des Rangers canadiens. Ils permettent aux Rangers de transporter environ 1 200 livres d'articles d'approvisionnement, soit suffisamment de matériel, de nourriture et de carburant pour une patrouille de 72 heures sur les terrains accidentés de la toundra arctique.

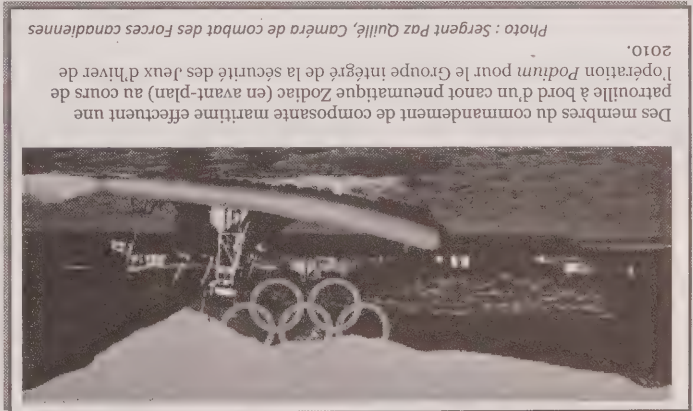
Photo : Sgt Errol Morel, Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes



- appuie la GRC lors des exercices de sécurité avant le début des Jeux olympiques, ce qui a confirmé que les organisations fédérales, provinciales, régionales et municipales étaient préparées à intervenir dans toute situation d'urgence éventuelle lors des Jeux;
  - offre le soutien accru du NORAD à la GRC par l'intermédiaire de l'alerte et du contrôle aérospatiaux;
  - transporte la flamme olympique et sa délégation par avionnet Polaris CC150 (Airbus 310) d'Athènes, en Grèce, à Victoria, et ont été des porteurs, avec leurs familles, lors du relais de la flamme olympique;
  - déployé 4 500 marins, soldats et aviateurs à l'élément de soutien de la Force opérationnelle interarmées des Jeux olympiques;
  - offre du soutien aérien, notamment pour le déplacement du personnel et de l'équipement, l'évacuation sanitaire, ainsi que les patrouilles et la surveillance de zone;
  - fourni du soutien maritime sous forme de patrouille de surveillance maritime intégrée, d'opérations de sécurité maritime et de contrôles de sécurité sous-marins près des installations olympiques;
  - fourni des équipes de soutien terrestre afin qu'elles soient les « yeux et les oreilles » de la GRC à Whistler et à Cypress Mountain;
  - offre du soutien GI/TL, notamment le déploiement sans précédent de la capacité de liaison de données tactiques interarmées, donnant ainsi aux autres ministères et preneurs de décision un aperçu détaillé de la situation opérationnelle commune pour l'ensemble des aéronefs, des navires de surface et des radars se trouvant dans la zone d'opération de l'opération Podium;
  - mobiliser un large éventail de ressources expertes en sciences et technologie dans un certain nombre de domaines, notamment celui des armes CBRNE (pour obtenir de plus amples renseignements, voir Recherche et développement).
- En effet, ils ont notamment :
- Les membres de l'Équipe de la Défense peuvent être fiers de leurs contributions aux Jeux olympiques.

## FC.

national nécessitant le soutien des l'exécution de tout événement protocoles pour la préparation et de l'élaboration de plans et de partenaires de mission dans ministères pertinents et dialogue continu avec les autres sécurité. La Défense maintient un devancement de toute menace à la prévention, la dissuasion et le l'intervention, mais aussi la concerne non seulement disponible au besoin. Cela s'assurer que l'effet désiré était conjointes avec diverses ressources des FC. Cette approche pangouvernementale était nécessaire pour partenaires de sécurité dans le cadre d'un effort pangouvernemental, tout en effectuant des patrouilles avec d'autres ministères, et a fourni de la formation et de l'expertise en commandement et contrôle aux



Résumé des ressources financières

Ressources financières : Mener des opérations					
(en milliers de dollars)	2008-2009		2009-2010		
	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles
Dépenses en capital	417 488	437 523	445 223	403 091	438 247
Dépenses ministérielles	3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Résumé des ressources humaines

Ressources humaines : Mener des opérations (ETP)			
Nombre prévu		Nombre réel	
Militaires	11 868	11 834	(34)
Civils	940	1 549	609
Total	12 808	13 383	575

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Analyse du rendement

Le Canada est l'un des pays présentant le plus de difficultés dans la réalisation d'opérations de recherche et sauvetage (SAR)<sup>11</sup>. Son territoire constitue la deuxième masse terrestre en importance au monde et comprend la plus longue ligne de côte; la superficie à couvrir est donc considérable, avec ses 18 millions de kilomètres carrés. En 2009, 9 358 missions de SAR ont été réalisées par les autorités fédérales; de ce nombre, 1 131 ont nécessité l'utilisation des ressources des FC. Les autres missions de SAR ont été effectuées par les ressources en SAR des autres ministères et organismes, et 96,8 pour cent des missions des FC ont respecté les délais de lancement prescrits. Les retards dans les autres missions sont attribuables à l'un des cinq facteurs ci-après : problèmes mécaniques ou techniques, avitaillement, conditions météorologiques, coordination, raisons personnelles ou questions d'équipement.

Opérations nationales et continentales

La Défense doit être prête à répondre aux défis nationaux et internationaux. Elle doit pleinement participer à la planification, aux exercices et à la formation avec d'autres ministères, notamment le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Sécurité publique Canada (SPC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC), dans le cadre d'opérations comme l'opération *Podium*, qui s'est déroulée pendant les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver.

La Défense rencontre régulièrement le NORAD et le Commandement de l'Amérique du Nord (USNORTHCOM) aux niveaux des employés, des officiers supérieurs et du commandement. Elle est pleinement engagée auprès de ces organisations pour assurer la pleine participation dans les exercices prévus du NORAD et du USNORTHCOM.

# Résultat stratégique : Succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité à l'échelle nationale et internationale

## Activité de programme : Mener des opérations

Cette activité de programme est la principale application des résultats du programme découlant des fonctions de mise sur pied et de maintien des forces, c'est-à-dire l'utilisation des forces pour la tenue d'opérations, que ce soit sur une base constante, pour des opérations intermittentes ou, au besoin, pour des opérations à l'échelle nationale ou internationale. Ce programme englobe toutes les activités nécessaires pour mener des opérations exigeant une connaissance constante de la situation ainsi que des opérations nationales, continentales et internationales.

Cette activité consiste à :

- maintenir et à mener des opérations de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (RSR);
- maintenir le soutien des opérations de RSR;
- employer les forces pour les opérations de contingence en réponse aux besoins sur les plans national et continental;
- employer les forces d'intervention rapide pour mener des opérations en réponse aux besoins internationaux;

## Résumé du rendement

Résultats de l'activité de programme : Mener des opérations					
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat du rendement	Résumé du rendement	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir et mener des opérations de RSR.</li> <li>• Maintenir le soutien des opérations de RSR.</li> <li>• Employer les forces pour les opérations de contingence en réponse aux besoins sur les plans national, continental et international.</li> <li>• Employer les forces d'intervention rapide pour mener des opérations en réponse aux besoins sur les plans national, continental et international.</li> </ul>	Délai moyen d'intervention à la suite des demandes de recherche et de sauvetage (SAR), entre l'attribution de la mission à l'aéronef SAR des FC et le lancement de la recherche	100 pour cent des missions réalisées dans les délais prescrits		Délai d'intervention respecté dans la plupart des cas** 96,8 % des missions ont réellesment été réalisées dans les délais prescrits*	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des services précis continus conformément aux ententes prises par le gouvernement du Canada et les autres ministères et aux demandes des autres ordres de gouvernement.</li> </ul>	Nombre relatif de personnes envoyées en missions opérationnelles au cours de l'année dernière	Aucun objectif fixé		Employés en mission pendant au moins 210 jours : 7 632 Nombre réel d'employés envoyés en mission (opérations nationales et internationales) au 31 mars 2010 : 5 171 Nombre total d'employés envoyés en mission (opérations nationales et internationales) : 20 164	

Nota : \* Les données sont celles de l'année civile 2009, non de l'année financière 2009-2010. \*\* Le délai d'intervention n'est qu'un des nombreux facteurs liés à une mission SAR. Il ne représente pas en soi le succès global du programme SAR.



La Politique des retombées industrielles et régionales gérée par Industrie Canada vise à faire en sorte que les entrepreneurs principaux créent une activité économique importante et à long terme au pays. Autrement dit, un dollar d'activité économique sera produit pour chaque dollar accordé dans le cadre d'un contrat. À titre d'exemple, en janvier 2010, le gouvernement du Canada a signé un modificatif d'une valeur de 723 M\$ dans le cadre du contrat d'achat d'avions Hercules CC130J avec la Lockheed Martin Corporation, pour y inclure l'entretien de la flotte. En mars 2010, l'entrepreneur a annoncé que des entreprises en Colombie-Britannique, en Nouvelle-Écosse, au Québec, au Manitoba et en Ontario fourniront le soutien en service. Ainsi, d'un bout à l'autre du pays, les Canadiens auront accès à des emplois hautement spécialisés et axés sur le savoir. Quant aux villes où sont installées ces entreprises, elles bénéficieront de retombées économiques.

Selon un rapport produit en décembre 2009 par l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité, l'industrie de l'armement emploie 70 000 Canadiens et réalise un chiffre d'affaires de 10 G\$ annuellement. Elle exporte 50 pour cent de sa production. En effet, la SDCC a permis à l'industrie de l'armement canadienne d'être concurrentielle sur les marchés mondiaux et d'attirer des sociétés étrangères. En mars 2010, l'entrepreneur d'armement norvégien Kongsberg a annoncé qu'il comptait ouvrir des installations à London (Ontario), non seulement pour se rapprocher de son principal client, mais également à cause de la proximité immédiate de cette ville avec les États-Unis et de la main-d'œuvre de qualité disponible. Par ailleurs, grâce à la participation au Programme d'avions de combat interarmées (JSF), l'industrie canadienne a eu accès à des occasions industrielles de haute technologie; depuis 2002, plus de 80 entreprises canadiennes ont obtenu des contrats liés au JSF, dont la valeur estimée excède les 350 M\$.

Dans le cadre de la SDCC, on s'est engagé à construire ou à entretenir 50 navires sur 30 ans. À cette fin, la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale a été élaborée pour établir une bonne relation stratégique entre le gouvernement et l'industrie navale. Les retombées de cette initiative sont le renforcement de l'économie canadienne et la création d'emplois dans le secteur naval élargi et les universités et collèges qui enseignent les techniques nécessaires et réalisent les travaux de recherche et de développement. La SDCC a permis aux entreprises canadiennes de se repositionner afin de réaliser les bons investissements et de se concentrer sur les bonnes technologies.

En 2009, la Défense a octroyé à des entreprises autochtones 813 contrats, pour une valeur totale de 68 M\$. Ces contrats représentent un apport de travail substantiel à la collectivité d'affaires autochtone. L'objectif de 35 M\$ prévu pour l'année civile 2009 a été dépassé de 33 M\$. Les contrats de 2009 portent sur une gamme diversifiée de produits et services, notamment les ordinateurs et accessoires, le carburant, les services professionnels informatiques, la restauration, la formation, le nettoyage de sites contaminés, les services d'entretien de biens, la surveillance d'ours polaires, les services de transport et divers types d'équipement. Ces injections de fonds stables et à long terme garantissent des investissements constants au Canada au moyen d'emplois durables de haute technologie et de grande valeur dans toutes les régions, de retombées technologiques et de perspectives accrues pour réaliser la recherche de pointe.



- mettre en œuvre un programme visant à renforcer l'expertise de ses effectifs militaires et civils en matière d'approvisionnement, de gestion de projets et de gestion du risque.

### *Équipe de la Défense*

La Défense doit continuer à définir et à améliorer sa façon d'attirer, de recruter, de former et de maintenir en poste les membres de son équipe en misant sur les outils de réseautage social et en modernisant le système d'instruction individuelle et d'éducation afin de demeurer efficace et efficiente dans un environnement de défense en constante évolution. En ce qui concerne les FC, le Ministère doit continuer à améliorer la prestation des soins et de soutien aux militaires et à leurs familles en cherchant particulièrement à trouver des solutions aux problèmes de santé mentale et en éliminant le stigmate social entourant la santé mentale. Par ailleurs, il est primordial de mettre en place un système moderne de gestion du personnel, intégré aux autres systèmes et adapté aux besoins futurs.

Même si des mesures ont été prises pour harmoniser les besoins de l'équipe de la Défense au sein d'un processus de planification intégré des ressources humaines, l'équipe de la Défense ne peut être efficace en l'absence d'initiatives liées au milieu de travail qui contribuent à accroître constamment la capacité du Ministère à améliorer les méthodes de travail de l'équipe, son lieu de travail et les outils qu'elle utilise. Pour renouveler et actualiser l'infrastructure de gestion du personnel (c.-à-d. les politiques, les processus opérationnels et les systèmes), le Ministère devra chercher à recourir davantage à des milieux de travail novateurs, axés sur la collaboration et les connaissances dans l'ensemble de l'organisation, en tant que biens ministériels, à adopter de nouvelles technologies pour appuyer une efficacité accrue des opérations de gestion du personnel, et à diminuer les règles et les rapports inutiles.

Par suite des pertes canadiennes causées par les IED en Afghanistan, les FC ont créé une unité spéciale, la Force opérationnelle contre les IED (FO C-IED), pour superviser les activités de lutte contre les IED lors des opérations de combat, d'achat d'équipement et en matière de sciences et technologie; les FC sont en train de donner un caractère officiel à cette capacité en prévision de futurs conflits. Pour soutenir la FO C-IED et les FC, Recherche et développement pour la défense Canada coordonne les activités de sciences et technologie liées à la lutte contre les IED afin de concevoir et d'évaluer les nouvelles capacités, d'élaborer des technologies de pointe en collaboration avec nos alliés, et de répondre aux demandes de renseignements du public sur les technologies connexes. Par ailleurs, la Défense a affecté un scientifique dans le théâtre d'opérations pour donner des conseils et de l'assistance techniques à tout moment.

### *Avantages pour les Canadiens*

#### *Répondre aux besoins des militaires et des Canadiens*

En assurant un financement à long terme à l'équipe de la Défense et en la dotant des outils dont elle a besoin pour accomplir sa mission, le gouvernement du Canada remplit, dans le cadre de la SDCC, son engagement de consolider la force de défense polyvalente et apte au combat du Canada. En investissant dans l'équipe de la Défense, le gouvernement vise non seulement à renouveler son engagement à réaliser ses objectifs de défense au pays, sur le continent et à l'échelle internationale, mais également à générer des retombées économiques pour l'industrie et les villes canadiennes ainsi qu'à créer et à maintenir des emplois à long terme pour les Canadiens. Mentionnons, en particulier, que le recrutement ciblé dans l'ensemble du pays a permis d'offrir des perspectives d'emploi à plus de 10 000 Canadiens (7 522 militaires et 2 992 civils). Grâce à des mesures et à des efforts de ce genre, le Canada reste sur la voie d'une reprise économique solide en contribuant grandement à la création d'emplois.

La méthode classique qui consiste à conclure de multiples contrats normatifs en fonction des composantes, du temps et de l'équipement à l'appui du parc de matériel s'est solidée par un rendement sous-optimal de cet appui, des responsabilités floues, peu d'encouragement pour l'industrie afin de l'inciter à innover et à obtenir de bons résultats. Par ailleurs, la pratique classique de se procurer un parc de matériel auprès d'un seul fournisseur, puis de conclure des contrats de soutien auprès de fournisseurs tiers. Par conséquent, on dispose de peu de moyens de tenir le fournisseur initial responsable de la fiabilité et du rendement du parc. De plus, les contrats de soutien de courte durée, hautement axés sur les transactions, exigent du gouvernement qu'il déploie beaucoup de ressources pour les gérer, et n'encouragent pas beaucoup l'industrie à investir pour améliorer le soutien. À la lumière des leçons apprises, la Défense a pris les mesures suivantes :

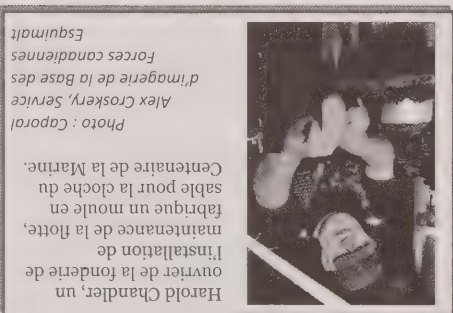
- minimiser le recours aux spécifications techniques, en regroupant les énoncés des besoins dans des documents concis, de haut niveau et axés sur le rendement et, ainsi, se procurer rapidement, de façon plus simple et à faible risque, des solutions standards dont les frais d'entretien et de soutien sont faibles;
- grouper les contrats de soutien et d'entretien multiples des plateformes actuelles en des contrats à long terme de soutien optimisés des systèmes d'armes, ce qui permet de diminuer les frais, d'améliorer le taux de disponibilité du parc et de renforcer la capacité industrielle canadienne;
- créer le Cadre contractuel pour la prestation de soutien en service qui permet d'établir clairement les responsabilités concernant le rendement des systèmes nouvellement introduits, tout en diminuant leurs coûts, et d'offrir aux entreprises canadiennes de nouvelles possibilités de faire partie des chaînes d'approvisionnement internationales des principaux fabricants d'équipement;
- contribuer à consolider les relations entre le gouvernement et l'industrie en tenant celle-ci au courant de la situation des nouvelles exigences, à amener l'industrie à participer dès le début au processus en obtenant son appui à l'élaboration des solutions et à l'analyse des options, à appuyer les politiques du gouvernement visant à promouvoir les exportations, et à exiger dans ses acquisitions des avantages industriels régionaux à long terme et à haute valeur ajoutée;

## Approvisionnement de la Défense

Les quatre piliers de la SDCD sont l'équipement, l'infrastructure, le personnel et la disponibilité opérationnelle. La Défense a tiré de nombreuses leçons des activités qu'elle a menées pour se procurer et appuyer son parc de matériel et ses services, et définir et améliorer sa façon d'attirer, de recruter, de former et de maintenir en poste son équipe aux niveaux de disponibilité opérationnelle adéquats.

## Leçons apprises

processus permettra de mieux harmoniser le perfectionnement des employés avec les besoins du Ministère et de donner un portrait exact des dépenses ministérielles globales en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel. Durant l'année financière 2009-2010, les dépenses en formation et en perfectionnement se sont élevées à environ 24 M\$, soit 850 \$ par employé civil. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la Section III : Renseignements supplémentaires – Autres points d'intérêt – Milieu de travail.



Harold Chandler, un ouvrier de la fonderie de l'installation de maintenance de la flotte, fabrique un moule en sable pour la cloche du Centenaire de la Marine.  
Photo : Caporal Alex Crocker, Service d'imagerie de la Base des Forces canadiennes Esquimalt

Par le Ministère en apprentissage et en perfectionnement professionnel de ses employés civils. Ce continuera d'être amélioré d'année en année afin de donner un aperçu des investissements effectués l'apprentissage, un processus de collecte et d'analyse des données d'apprentissage a été mis au point et Pour répondre au besoin de reddition de comptes et reconnaître l'importance de mesurer la valeur de

Étant donné que l'effectif civil de la Défense est dispersé sur le plan géographique dans l'ensemble du pays, une des principales initiatives réalisées au cours de l'année financière 2009-2010 consistait à satisfaire le besoin du Ministère en matière de capacité d'apprentissage à distance. Le projet du Réseau d'apprentissage de la Défense (une initiative conjointe militaire et civile) a été mis en œuvre pour offrir à l'ensemble des employés l'accès à un apprentissage informel. Cette nouvelle capacité contribuera à appuyer l'apprentissage et le perfectionnement professionnel des employés durant toute leur carrière. À elle seule, cette initiative a permis, d'une part, aux employés du Ministère de gagner énormément en efficacité et en efficacité et, d'autre part, au Ministère de faire face aux besoins actuels de diminuer les coûts associés à la prestation des programmes de formation. Le Programme d'appui à l'éducation du personnel civil est une autre initiative visant à aider le Ministère à respecter son engagement d'être une organisation apprenante. Ce programme donne aux employés l'occasion d'être admissibles à une aide financière afin de suivre des études à temps plein pour l'obtention d'un grade, d'un diplôme, d'une accréditation dans un établissement d'enseignement canadien reconnu. En tout, 491 497 \$ ont été versés au cours de l'année financière 2009-2010 pour couvrir les indemnités tenant lieu de salaire et les frais de scolarité.

Le perfectionnement des employés est essentiel au maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle, apte à accomplir la mission des FC au moyen de la prestation de programmes et de services répondant à une norme et une qualité hautement professionnelles. La Défense s'est engagée à fournir à ses employés la formation et les outils dont ils ont besoin pour accomplir leur travail.

Perfectionnement des employés civils

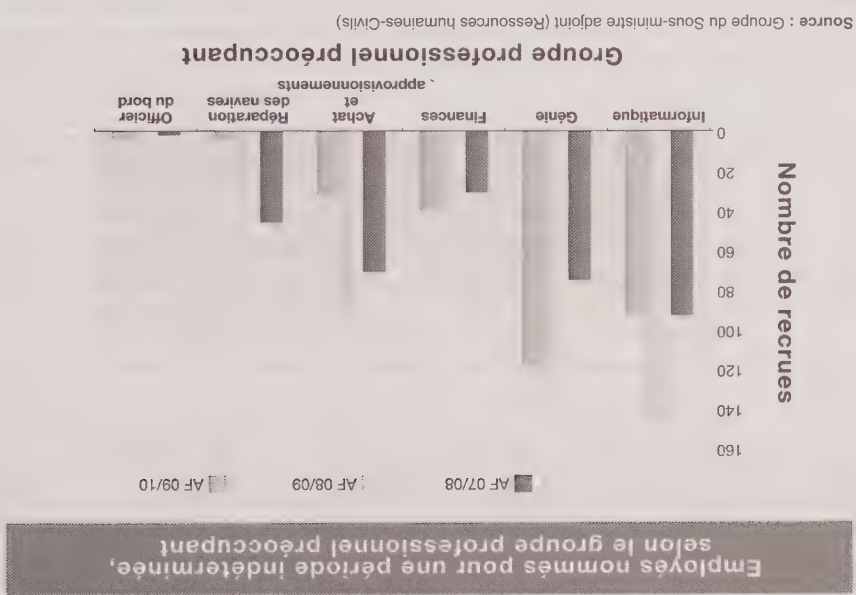


Figure : Employés nommés pour une période indéterminée, selon le groupe professionnel préoccupant

Des outils technologiques (fiche de paie électronique, Application de dotation intégrée, cadre de dotation accélérée) sont mis en place à l'appui d'un milieu de travail modernisé. Nous avons poursuivi nos travaux avec nos collègues du gouvernement (l'Agence canadienne de développement international [ACDI], TPSGC, RHDCC, la CFP, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, la GRC) pour harmoniser nos processus opérationnels communs en matière de ressources humaines, tels que le processus de dotation. En réalisant ces engagements courants liés au renouvellement de la Fonction publique, la Défense a réussi à diminuer de 20 pour cent le temps qu'il faut pour pourvoir les postes de la Fonction publique de l'organisation. Pour en savoir plus sur cette diminution, consulter la section sur l'ensemble des règles.

### **Recrutement de personnel civil**

L'effectif civil de la Défense joue un rôle essentiel dans la mission de celle-ci. Le Ministère compte le plus vaste éventail de compétences et de postes de toutes les organisations du secteur public. Il assure une présence fédérale importante au profit de l'ensemble des collectivités du pays.

L'année dernière, nous avons réussi à axer nos efforts de recrutement sur les étudiants diplômés et les groupes professionnels qui étaient préoccupants du point de vue de la disponibilité de candidats qualifiés, surtout de personnes intéressées par l'apprentissage ou les métiers opérationnels. Nous avons ainsi recruté des centaines de Canadiens dans l'ensemble du Ministère. Il est surtout important de constater que les nouvelles recrues dans les groupes professionnels préoccupants<sup>10</sup> (achats, génie, gestion financière, systèmes informatiques, réparation de navires et agents du bord, manœuvres et hommes de métier) représentaient 33 pour cent des besoins de candidats qualifiés du Ministère. En fin de compte, grâce à ces efforts ciblés, les objectifs de recrutement de l'année financière 2009-2010 concernant la plupart des groupes professionnels préoccupants ont été dépassés. La seule exception concerne le Programme d'apprentissage et de perfectionnement opérationnel des manœuvres et hommes de métier, qui a atteint un taux de recrutement de 49 pour cent (90 des 192 recrues prévues). Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la *Section III : Renseignements supplémentaires* – *Autres points d'intérêt*.



La Défense continue à faire fond sur les améliorations qu'elle a apportées antérieurement. Une planification opérationnelle efficace et pleinement intégrée demeure une nécessité absolue. Pour appliquer la SDCD, notamment optimiser le soutien aux opérations et rebâtir les Forces, il faut adopter des pratiques de gestion rigoureuses, entre autres harmoniser la planification des ressources humaines avec la planification opérationnelle et renforcer les processus de planification intégrés pour guider les décisions en matière de dotation. Mentionnons par exemple le rôle joué par le Ministère (avec l'appui du Service canadien du renseignement de sécurité [SCRS], Ressources humaines et Développement des compétences Canada [RHDC], le Conseil fédéral de l'Ontario et la Commission de la Fonction publique [CFP]) dans la planification et la réalisation du salon de l'emploi organisé en 2009 par le gouvernement du Canada dans la région du Grand Toronto, au Palais des congrès du Toronto métropolitain. Cet événement a attiré plus de 8 000 élèves et anciens élèves d'établissements postsecondaires.

Ressources humaines civils et Renouvellement de la Fonction publique

Au 31 mars 2010, la Réserve supplémentaire comptait 15 618 membres, dont des anciens membres de la Force régulière ou de la Première réserve qui sont disponibles, au besoin. Des personnes sans antécédents militaires, ayant une expertise ou des aptitudes particulières liées à un besoin militaire, peuvent également faire partie de la Réserve supplémentaire, dont le principal but est de compléter les autres éléments des FC en période d'urgence ou de mobilisation nationale.

À l'équipement et des installations adéquats pour instruire ses membres. L'investissement de l'investissement en instruction, la Réserve doit se doter de la technologie, de croissance de l'investissement en instruction, la Réserve doit se doter de la technologie, de représente une augmentation globale de 1 247 par rapport à l'année précédente. Afin de soutenir la de 26 921. Ce chiffre comprend 1 871 réservistes en service de classe C pour cette année financière et Au cours de l'année financière 2009-2010, l'effectif moyen rémunéré de la Première réserve était

armes. population, en plus de donner de l'instruction et de l'éducation afin de faire évoluer la profession des perfectionnement des nouveaux réservistes. La Force de réserve continue d'établir des liens avec la doit s'accompagner d'une augmentation connexe du financement afin de permettre l'instruction et le membres de la Réserve. Les niveaux de recrutement actuels demeurent inchangés. Toute croissance respectées les intentions du gouvernement, qui souhaite voir augmenter l'ensemble du nombre des dotation de la Première réserve sont en sous-effectifs, et tous pourraient croire pour que soient La croissance de la Force de réserve est une priorité du gouvernement. De nombreux tableaux de

Source : Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense

En date du	Effectif moyen rémunéré de la Première réserve	Cadre des de cadets instructeurs	Rangers canadiens	Réserve supplémentaire
31-03-04	61 394	23 600	6 764	4 096
31-03-05	61 715	23 700	7 050	4 179
31-03-06	62 779	23 902	8 014	4 448
31-03-07	63 779	25 231	7 479	4 266
31-03-08	64 403	25 640	7 742	4 244
31-03-09	65 897	25 674	7 690	4 323
31-03-10	68 787	26 921	7 643	4 293
				15 618

Force de réserve

Force régulière

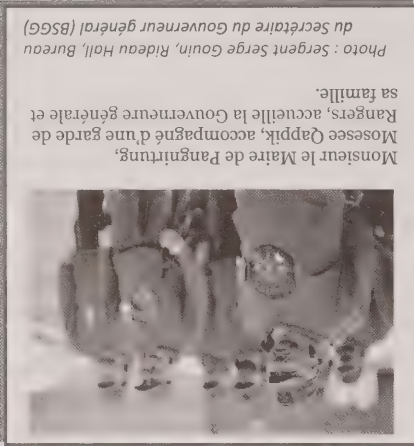
Tableau : Effectif de la Force régulière et de la Force de réserve, de 2004 à 2010

besoin pour se bâtir une nouvelle vie s'ils ne peuvent pas reprendre leur service militaire. Selon les conclusions d'une étude, les niveaux de soutien et d'accessibilité aux services diffèrent d'une région à l'autre du pays et ces différences sont particulièrement marquées chez le personnel de la Force régulière et de la Force de réserve. Les FC ont élaboré un cadre pour les soins offerts aux membres des FC malades ou blessés afin d'aplanir ces différences et de dicter une norme commune pour l'ensemble du personnel militaire.

Les FC poursuivent leur engagement de fournir de meilleurs services de soutien à tous les militaires qui ont été blessés ou libérés pour des raisons médicales, ou encore qui sont tombés malades en service, et également de soutenir leurs familles. En partenariat avec le ministère des Anciens Combattants, les FC ont créé 19 Centres intégrés de soutien du personnel (CISP) dans l'ensemble du pays sous la surveillance et l'orientation de l'Unité interarmées de soutien du personnel (UISP). Grâce à la coordination des services de soutien intégrés et à la facilitation associée, l'UISP et les CISP permettent l'accès à de nombreux soins complexes, programmes de réadaptation, avantages et services aux familles, ainsi que la gestion des cas connexes. Ils permettent ainsi aux membres des FC malades ou blessés et à leur famille de se concentrer sur le rétablissement et la réintégration, tel que le montrent les 301 cas de militaires libérés pour des raisons médicales, qui ont été nommés à des postes dans la Fonction publique au cours de l'année financière 2009-2010. Ainsi, des services de soins et de soutien complets sont maintenant offerts aux membres des FC malades ou blessés et aux anciens combattants, ainsi qu'à leurs familles et aux familles des défunts.

### Force de réserve

La Force de réserve est constituée de membres des FC qui s'entraînent pour le service militaire qui n'est pas ininterrompu et à temps plein. La Force de réserve compte quatre sous-composantes : la Première réserve, la Réserve supplémentaire, le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) et les Rangers canadiens. La structure de la Première réserve comprend la Réserve navale, la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve aérienne, la Réserve des Services de santé et la Réserve des Services juridiques. Lors d'opérations internationales, le rôle de la Première réserve est de compléter, de maintenir et de soutenir les forces déployées. La Force de réserve fournit un soutien constant lors d'opérations de déploiement. Elle fait preuve de leadership et apporte une contribution importante lors d'opérations d'urgence au pays en dirigeant les opérations côtières et aériennes et en fournissant du personnel pour ces opérations. Les unités de réserve sont implantées dans les collectivités canadiennes. En tant que résidents de ces collectivités, les réservistes collaborent régulièrement avec les premiers intervenants, sur appel, en cas de situation d'urgence. Leur participation contribue à atténuer l'effet des crises et à faciliter le retour à la normale. Plus de 7 000 réservistes sont employés à plein temps pour effectuer des services de l'état-major dans différents quartiers généraux et unités partout au pays, et environ 2 000 réservistes appuient les opérations internationales et nationales.



Monsieur le Maire de Pangnirtung, Mosesee Qappik, accompagné d'une garde de Rangiers, accueille la Gouverneure générale et sa famille.

Photo : Sergeant Serge Gouin, Rideau Hall, Bureau du Secrétaire du Gouverneur général (BSGG)

## Recrutement du personnel militaire

L'année financière 2009-2010 compte parmi les années les plus productives pour ce qui est du recrutement dans la Force régulière. L'objectif total a été dépassé. En effet, comparativement aux dernières années, l'objectif de recrutement a été atteint totalement ou presque pour ce qui est d'un nombre accru de groupes professionnels militaires. Mentionnons particulièrement le succès du recrutement dans de nombreux groupes professionnels techniques classiques vers lesquels il n'est pas facile d'attirer des candidats, notamment les mécaniciens de marine et les électroniciens navals. Il s'agit du début d'une période pendant laquelle on redouble d'efforts pour recruter non seulement le nombre d'employés voulu, mais également des employés appartenant à un éventail adéquat de professions, dans tous les trois services, pour répondre aux besoins présents et futurs des FC dans un contexte militaire de plus en plus axé sur la technologie.

À la fin de l'année financière 2009-2010, au moins 75 % des objectifs de recrutement ont été atteints pour 90 groupes professionnels sur 102, parmi ceux pour lesquels les objectifs n'ont pas été atteints dans cette proportion, on compte deux petits groupes de spécialistes, soit les pharmaciens et les officiers de service social. On continue à déployer des efforts concertés pour faire en sorte que la Défense augmente son taux de recrutement concernant les postes spécialisés. Des améliorations ont été apportées pour simplifier le processus de recrutement, et une attention particulière est portée à l'élaboration et à l'amélioration des capacités de recrutement électronique ainsi qu'à l'attribution accrue de tâches au Centre national d'information sur le recrutement des Forces canadiennes.

## Initiatives et stratégie de maintien en poste des militaires

En juillet 2009, le plan de campagne de la Stratégie de maintien de l'effectif militaire a été mis en œuvre. L'objectif de ce plan était de diminuer le taux d'attrition volontaire dans les FC, qui s'établissait à 6,6 pour cent à la fin de l'année financière 2008-2009 pour ce qui est de la Force régulière. Un des principaux éléments de ce plan est l'établissement d'une culture de maintien en poste qui doit être adoptée à tous les niveaux de commandement par les officiers et les militaires du rang, et ce, dans l'ensemble des FC. Quarante-quatre initiatives ont été conçues pour favoriser le maintien en poste de l'effectif militaire, allant des conditions de service à l'amélioration de la philosophie d'instruction en classe des recrues, en passant par le soutien accru aux familles des militaires. Le taux d'attrition volontaire des membres de la Force régulière a chuté pour atteindre 4,7 pour cent à la fin de mars 2010.

## Soins aux blessés et soutien aux familles

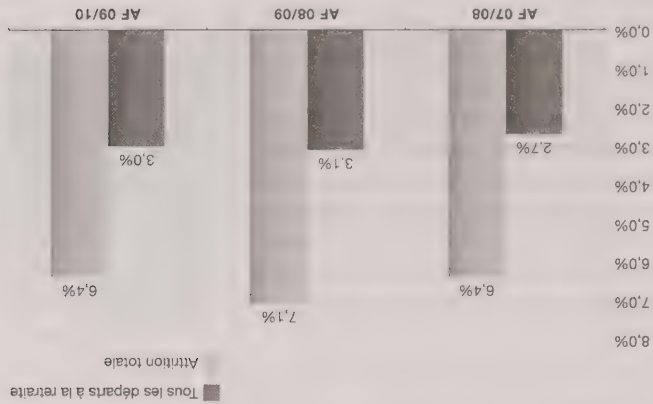
La guerre en Afghanistan a entraîné une augmentation des pertes opérationnelles et a attiré l'attention sur le besoin d'améliorer le soutien et les soins donnés aux membres malades ou blessés de la Force régulière et de la Force de réserve. Les blessures attribuables aux opérations ou aux accidents militaires, les maladies naturelles et même l'usure associée au service militaire sont courants, mais l'ont été encore plus au cours des dernières années. Lorsque ces troubles surviennent, les militaires canadiens, hommes et femmes, doivent être assurés que le gouvernement du Canada leur fournira les services nécessaires pour qu'ils retrouvent la santé et qu'ils puissent vaquer à leurs occupations normales, que les besoins de leurs familles seront comblés au cours de la période de convalescence qui peut être longue et difficile, et qu'ils recevront l'aide dont ils ont

Services de soins médicaux à Valcartier (Québec) pour soutenir les militaires  
Photo : Sous-Ministre Adjoint (Ressources humaines-Civils)





Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines-Civils)

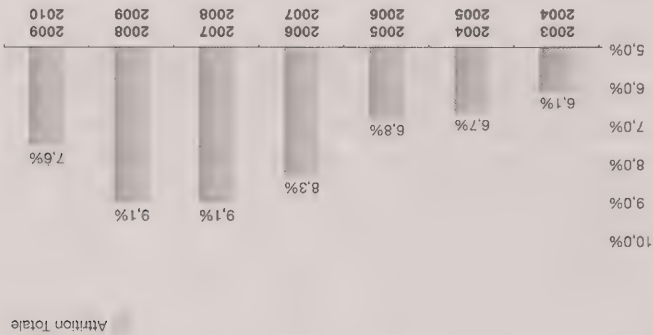


### Attrition totale et départs à la retraite par année financière

Figure : Attrition totale et départs à la retraite par année financière

Les ETP du personnel civil sont passés de 27 291 en 2008-2009 à 28 695 en 2009-2010, en-deçà des 28 825 prévus. Compte tenu de fortes prévisions de départ à la retraite et de l'attrition volontaire, on s'attendait à ce que le Ministère éprouve de la difficulté à recruter et à maintenir en poste un nombre suffisant de travailleurs compétents. Or, les départs à la retraite et l'attrition en général se sont avérés légèrement inférieurs aux prévisions, et la taille des effectifs civils est demeurée dans l'ensemble assez stable.

Source : Groupe du Chef du Personnel militaire



### Tendances de l'attrition dans les forces régulières

Figure : Tendance de l'attrition dans la Force régulière



antérieurs effectués dans le cadre de l'initiative de recherche et de technologie CBRNE, dirigée par la Défense, en collaboration avec des partenaires de la sécurité publique.

L'appui que la Défense accorde à une initiative de Sécurité publique Canada (SP) a aussi des répercussions. SP met en œuvre certains aspects de la *Loi sur la gestion des urgences*<sup>9</sup> et du Plan fédéral d'intervention d'urgence associé. Un des fondements de cette initiative est la mise en place d'une approche rigoureuse et systématique pour l'évaluation de tous les risques. La Défense dirige l'élaboration d'une approche méthodologique compte tenu de son expertise et de ses réalisations reconnues dans l'évaluation des risques et de la vulnérabilité.

### Équipe de la Défense

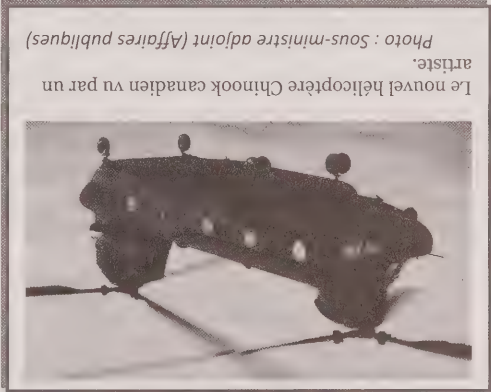
La SDCC s'inscrit dans une vision qui consiste à doter le Canada d'une force armée moderne et de premier ordre, pleinement intégrée, souple, polyvalente et apte au combat, qui est en mesure de collaborer efficacement avec un personnel civil averti et réceptif. Pour concrétiser cette vision, tous les employés du Ministère et les membres de la Force régulière et de la Force de Réserve des FC unissent leurs efforts à titre de membres essentiels de l'Équipe de la Défense. Les membres de l'Équipe de la Défense adoptent une approche ciblée et harmonisée pour faire en sorte que la Défense dispose des moyens les meilleurs, les plus efficaces et les plus économiques pour servir les Canadiens tant au pays qu'à l'étranger, et ce, en gérant les fonds publics, en collaborant avec l'industrie canadienne et en offrant aux collectivités des avantages concrets et durables.

Au cours de l'année financière 2009-2010, un examen de la structure des forces a été amorcé afin de mieux équilibrer l'enveloppe du personnel au sein du programme de la Défense pour réaliser les objectifs de la SDCC en matière de capacités. Cet examen suivra l'exercice d'examen stratégique ordonné par le Secrétaire du Conseil du Trésor.

### Croissance et renouvellement

Il est important pour nous, maintenant plus que jamais, de nous concentrer sur la composition adéquate de l'Équipe de la Défense (la Force régulière, la Force de Réserve et le personnel civil) afin d'adopter une approche complète en matière de stratégies et de programmes qui puissent être adaptés aux besoins et aux exigences de la Défense, pour nous doter d'une main-d'œuvre durable, renouvelable et abordable au fil du temps.

Grâce au succès des opérations de recrutement conjugué à la diminution de l'attrition volontaire, les effectifs de la Force régulière des FC ont dépassé l'objectif prévu pour atteindre 68 787 à la fin de mars 2010.



Le nouvel hélicoptère Chinook canadien vu par un artiste.  
Photo : Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)

En plus de la construction de nouvelles infrastructures, la Défense a aussi continué de dépenser des centaines de millions de dollars sur d'autres activités de gestion du cycle de vie des infrastructures, notamment :

- l'entretien des biens immobiliers;
- l'élimination des biens immobiliers vieillissants ou endommagés;
- la gestion des sites patrimoniaux; et
- la gérance de l'environnement.

Les améliorations permanentes de l'infrastructure font toute la différence pour les membres des FC et les employés civils qui travaillent dans les installations de la Défense; elles accroissent leur sécurité, leur disponibilité opérationnelle et la qualité de leur lieu de travail. Ces investissements accroissent aussi l'activité économique des collectivités locales et permettent le maintien de quelque 4 320 emplois.

## Recherche et développement

Au cours de la période visée par le rapport, les efforts de recherche et développement (R et D) ont contribué de manière directe et considérable à la réussite des opérations nationales et internationales, ainsi qu'aux autres priorités de la Défense et du gouvernement. Du laboratoire à l'utilisation par les militaires en passant par l'installation d'essai, la R et D a joué un rôle clé dans l'amélioration des capacités de la Défense. Les conseillers scientifiques font partie de la mission depuis de nombreuses années. Les conseillers de la Force opérationnelle Kandahar ont formulé des recommandations sur les technologies disponibles pour appuyer les opérations. Leurs tâches consistaient entre autres à répondre aux questions sur les nouvelles menaces, à réaliser des études et des analyses pour aider le commandant du théâtre d'opérations à prendre des décisions, à faciliter l'intégration des nouvelles technologies et à communiquer avec les scientifiques des forces de la coalition. La R et D a fait partie intégrante de l'approvisionnement rapide d'équipement contre les dispositifs explosifs de circonstance (IED), comme le détecteur de métal toutes armes, et a réalisé une étude sur l'atténuation du souffle des IED-poneaux à la demande de l'ingénieur en chef de la Force opérationnelle en Afghanistan. L'objectif de cette étude était d'examiner les divers types de poneaux afin de déterminer lequel a le moins de répercussions sur un véhicule lors de la détonation d'un IED placé dans un ponceau. Les renseignements ont été utilisés afin de fournir des conseils en matière de conception pour les projets canadiens de construction de routes en Afghanistan. La Défense a effectué des essais avec explosion à partir des blindages du fond de la caisse d'un VBL III proposés par les concurrents, de manière à s'assurer que l'équipement choisi offrait la meilleure protection possible aux soldats contre les IED enfouis.

En ce qui concerne le soutien de la R et D à l'égard de la sûreté et la sécurité publiques, les contributions de la Défense ont eu des répercussions considérables au cours de la période de référence. L'appui offert dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver (opération *Podium*) ainsi que la planification effectuée pour les sommets du G8 et du G20 de 2010 (opération *Cadence*) ont été des activités importantes pour lesquelles on a fait appel à une équipe composée de divers experts en sciences et technologie dans les domaines des armes chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires et explosives (CBRNE), à des infrastructures essentielles, au commandement et contrôle, à la surveillance, à la vérification des véhicules et des piétons, ainsi qu'à la recherche opérationnelle. Ce soutien a été offert pendant les deux années précédant l'événement ainsi que pendant ce dernier. La Défense a eu recours à un ensemble de laboratoires mobiles CBRNE, en plus de faire appel à une équipe d'experts dans les domaines scientifiques et technologiques venant de plusieurs ministères et organismes clés, notamment l'Agence de la santé publique du Canada, Environnement Canada, Santé Canada et Ressources naturelles Canada. Ce degré de soutien a été rendu possible grâce à des investissements

d'approvisionnement simplifié qui facilitent l'approbation, la construction et la livraison de nouveaux navires, tout en continuant de respecter tous les règlements et les normes internationaux reconnus. Financée dans les limites des budgets des projets existants, la SNACN permet à la Défense de profiter de capacités d'acquisition qui ne pourraient pas être obtenues autrement.

Pendant la période de référence, les trois projets de construction navale présentés dans la SDCC ont avancé comme suit :

- l'approche d'approvisionnement quant au navire de patrouille extracôtier/de l'Arctique a été révisée afin qu'elle soit harmonisée à la SNACN;
- les plans d'approvisionnement pour le Navire de soutien interarmées ont été réévalués, et le travail pour obtenir l'approbation préliminaire du projet s'est poursuivi; et
- une analyse des options a été entreprise pour le projet d'acquisition prévu visant à remplacer des destroyers et des frégates, soit le projet de bâtiment de combat de surface canadien.

## Construction

L'infrastructure de la Défense est l'un des quatre piliers de la SDCC. Un pourcentage élevé des infrastructures de la Défense est vieillissant, notamment 35 000 bâtiments et ouvrages ainsi que 5 500 km de routes. Afin de répondre aux exigences futures en matière de défense et de sécurité du Canada, la SDCC fait état de l'intention du gouvernement de remplacer environ 25 pour cent de l'infrastructure de la Défense en 10 ans et de remplacer ou de remettre en état environ 50 pour cent de celle-ci en 20 ans. La Défense doit aussi construire ou améliorer les infrastructures relatives aux nouvelles capacités.

C'est pourquoi le gouvernement s'est engagé à verser 2,6 milliards de dollars pour l'infrastructure de la Défense depuis mai 2008. Les travaux de construction des nouvelles infrastructures et de rénovation de celles existantes qui sont effectués d'un océan à l'autre étaient à diverses phases de réalisation au cours de l'année financière 2009-2010. Voici quelques projets :

- nouvelle installation pour la réception, le traitement, l'entreposage et le transport sécuritaires de matières dangereuses à la Base des Forces canadiennes (BFC) Esquimalt;
- mise à niveau d'une station de traitement de l'eau qui continuera d'assurer un approvisionnement en eau potable à la BFC Wainwright;
- certaines mises à niveau apportées au terrain d'aviation de la 8<sup>e</sup> Escadre Trenton pour accueillir les C17 Globemaster et l'aménagement d'un nouveau Centre d'instruction de la mobilité aérienne;
- nouvelles installations à la BFC Valcartier et à la BFC Montréal pour les véhicules blindés légers III (VBL III);
- nouvelle caserne de pompiers et nouveau centre des services de santé à la 14<sup>e</sup> Escadre Greenwood;
- nouveau quartier général pour la 19<sup>e</sup> Escadrille de génie construction et nouvelle installation polyvalente à la 9<sup>e</sup> Escadre Gander; et
- renouvellement de l'infrastructure de Recherche et développement pour la défense Canada – Valcartier.

Tel qu'il a été indiqué dans le discours du Trône du 3 mars 2010, le gouvernement s'est engagé à soutenir une industrie de la construction navale nationale solide et à maintenir une flotte de navires efficace pour la sécurité et les services maritimes. Par l'intermédiaire de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN), les projets de construction navale de la Défense cherchent à tirer parti des initiatives d'évaluation des coûts, de rééquilibrage des risques et

### Élément maritime

L'Allemagne dans le même état qu'au moment de leur réception.

- un contrat a été attribué en juillet 2009 afin de retourner les 20 chars Leopard 2 empruntés à juillet 2009 quant aux abris de base pour véhicules spécialement équipés; et
- les premiers véhicules commerciaux standard militaires ont été livrés en juin 2009, et un contrat a été attribué en transport terrestre, constituent une entrepise de grande envergure. Les premiers véhicules le remplacement et la modernisation du système de véhicule de soutien moyen, qui est à la base du trois mois ayant pris fin en juillet 2009;
- le Projet des obusiers tractés légers a permis de livrer six obusiers M-777 sur une période de de la SDCD. Voici quelques-unes des réalisations de l'année financière 2009-2010 :

renouvellement de la famille de véhicules de combat terrestre représente un engagement fondamental de la flotte de véhicules motorisés et de l'équipement des FC. Évalué à environ 5 milliards de dollars, la situation en Afghanistan et d'autres conflits récents ont démontré l'importance de la modernisation

### Élément terrestre

ont été respectés.

- la phase 2 du projet de modernisation graduelle du CF18, qui vise à moderniser les chasseurs actuellement utilisés, soit les CF18 Hornet, a été achevée en mars 2010. L'échéancier et le budget ont été respectés;
- le projet de modernisation graduelle du CF18, qui vise à moderniser les chasseurs actuellement utilisés, soit les CF18 Hornet, a été achevée en mars 2010. L'échéancier et le budget ont été respectés;
- le projet de tester le nouvel hélicoptère maritime en juillet 2009;
- le projet des chasseurs de la nouvelle génération s'est déroulé comme prévu. Le Ministère a continué de participer au programme d'avions d'attaque interarmées (JSF), dans le cadre d'un effort multinational dirigé par les États-Unis pour construire un chasseur furtif polyvalent qui soit abordable;
- le contrat d'hélicoptères de transport moyens à poids a été attribué à Boeing le 30 juin 2009;
- les équipages de la Défense, dans le cadre de la Force d'essais combinée avec Sikorsky, ont commencé à tester le nouvel hélicoptère maritime en juillet 2009;
- le projet d'aéronefs de transport tactique Hercules C130J;
- décembre 2009 et la formation du service de maintenance en février 2010 ont été apportées dans le cadre du projet d'aéronefs de transport tactique Hercules C130J;
- six mois plus tôt que prévu, des modifications de contrat concernant le soutien en service en leurs opérations au pays et à l'étranger, voici les réalisations associées à la période de référence :

SDCD, qui consiste à veiller à ce que les FC disposent des aéronefs dont elles ont besoin pour effectuer en apportant des secours humanitaires essentiels à Haïti. Conformément à l'engagement pris par la monde entier, notamment en transportant des approvisionnements et du personnel en Afghanistan et Des aéronefs durables et modernes sont le lien vital que les FC assurent aux forces déployées dans le

### Élément aérien

#### Acquisition de biens d'équipement

matière d'approvisionnement, de gestion de projets et de gestion du risque.

- a poursuivi un programme global visant à renforcer l'expertise de ses effectifs militaires et civils en acquisitions; et

avantages industriels régionaux à long terme et à haute valeur ajoutée dans le cadre de ses



Résumé des ressources humaines

Ressources humaines (ETP) : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées			
Nombre prévu		Nombre réel	
Différence			
Militaires	54 210	54 056	(154)
Civils	20 768	20 934	166
Total	74 978	74 990	12

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du Chef du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Analyse du rendement

Approvisionnement de la Défense

Les activités d'approvisionnement de la Défense demandent, à divers degrés, non seulement la participation de la Défense, mais aussi de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), d'Industrie Canada (IC) et de nombreux autres ministères. Le partenariat entre la Défense et TPSGC est particulièrement important, car ce dernier offre des services de passation de contrats en vertu de la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor<sup>8</sup>. Le gouvernement du Canada s'est engagé à obtenir le meilleur équipement pour les FC, au meilleur prix pour les contribuables et en optimisant les retombées pour l'industrie canadienne.

La Défense continue de trouver des moyens nouveaux et innovateurs de simplifier le processus d'approvisionnement et de le rendre plus conforme et efficace. Le Ministère a d'abord appuyé les efforts du SCT et de TPSGC dans la détermination et la mise en œuvre des réformes appropriées. Il a ensuite travaillé à améliorer la façon dont il définit et valide les exigences, et gère les programmes d'approvisionnement.

Des progrès ont été réalisés dans un certain nombre de domaines dans lesquels la Défense :

- a tenu à jour et renforcé la politique interne qui porte sur la minimisation de l'utilisation de longues spécifications techniques de la Défense ainsi que sur le regroupement d'énoncés des besoins en documents conçus, de haut niveau et axés sur le rendement, ce qui favorise et permet la souplesse et l'innovation au sein de l'industrie;
- a réussi à minimiser l'utilisation de spécifications uniquement canadiennes et de demandes de personnalisation de système, ce qui permet des acquisitions plus rapides, simples et à faibles risques de solutions standards et diminue les coûts de soutien en service. À l'occasion, cela a aussi permis au Ministère d'acheter des systèmes en production à un coût moindre. Il y a parfois des besoins valables de recourir à des solutions uniques au Canada, mais la Défense continue de les examiner attentivement;
- a élaboré une politique sur le regroupement progressif des multiples contrats de soutien pour les plateformes existantes en contrats de soutien optimisés des systèmes d'armes plus général et à long terme qui offre une gamme d'avantages : coûts moindres de gestion de ces systèmes, capacité industrielle nationale accrue de gérer des programmes de soutien d'équipement plus complexes et amélioration des taux de disponibilité de la flotte;
- a contribué à renforcer davantage les relations entre le gouvernement et l'industrie en tenant celle-ci au courant de la situation quant aux nouvelles exigences, en amenant l'industrie à participer dès le début aux programmes de sciences et technologies dans la mesure du possible, en obtenant l'appui de l'industrie dans l'élaboration des solutions et l'analyse des options, en appuyant les politiques du gouvernement visant à promouvoir les exportations et enfin, en exigeant des

Résultat stratégique : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité

Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

Cette activité de programme comprend toutes les activités nécessaires à la conception et au développement de la structure des forces, à la création d'éléments de capacité, à la mise sur pied des forces et au maintien en puissance des forces dans le temps à des niveaux de disponibilité opérationnelle adéquats. Elle est conçue pour mettre sur pied et maintenir en puissance les forces efficaces sur les plans maritime, terrestre et aérien ainsi que les forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales.

Elle doit :

- Maintenir en puissance les unités opérationnelles;
- Maintenir en puissance les unités de soutien déployées;
- Recruter et former le personnel;
- Fournir un soutien fixe à l'échelle nationale dans les domaines suivants : infrastructure, approvisionnement, recherche et développement; et
- Faire l'acquisition de biens d'équipement.

Résumé du rendement

Résultats de l'activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées			
Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Etat du rendement
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir en puissance les unités opérationnelles;</li><li>• Maintenir en puissance les unités de soutien déployées;</li><li>• Recruter et former le personnel;</li><li>• Fournir un soutien fixe à l'échelle nationale</li></ul>	Croissance nette : par rapport à la croissance prévue des FC	Augmentation des effectifs de la Force régulière de 1 492	Objectif : 66 992
	Taille des effectifs civils : ETP civils prévus par rapport aux ETP civils réels	Seuil : +/- 500	Objectif : 68 132
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense			

Résumé des ressources financières

Ressources financières : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées					
2008-2009		2009-2010			
Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisées	Dépenses réelles	
2 763 832	3 705 140	4 395 690	3 594 008	2 802 009	
12 843 275	14 173 282	14 865 806	14 591 532	13 856 488	
Dépenses ministérielles					
Dépenses en capital					
Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)					

## SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Résultats stratégiques

### Activités de programme

La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC à pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité

Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international

Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale

Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

Mener des opérations

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat

Services internes

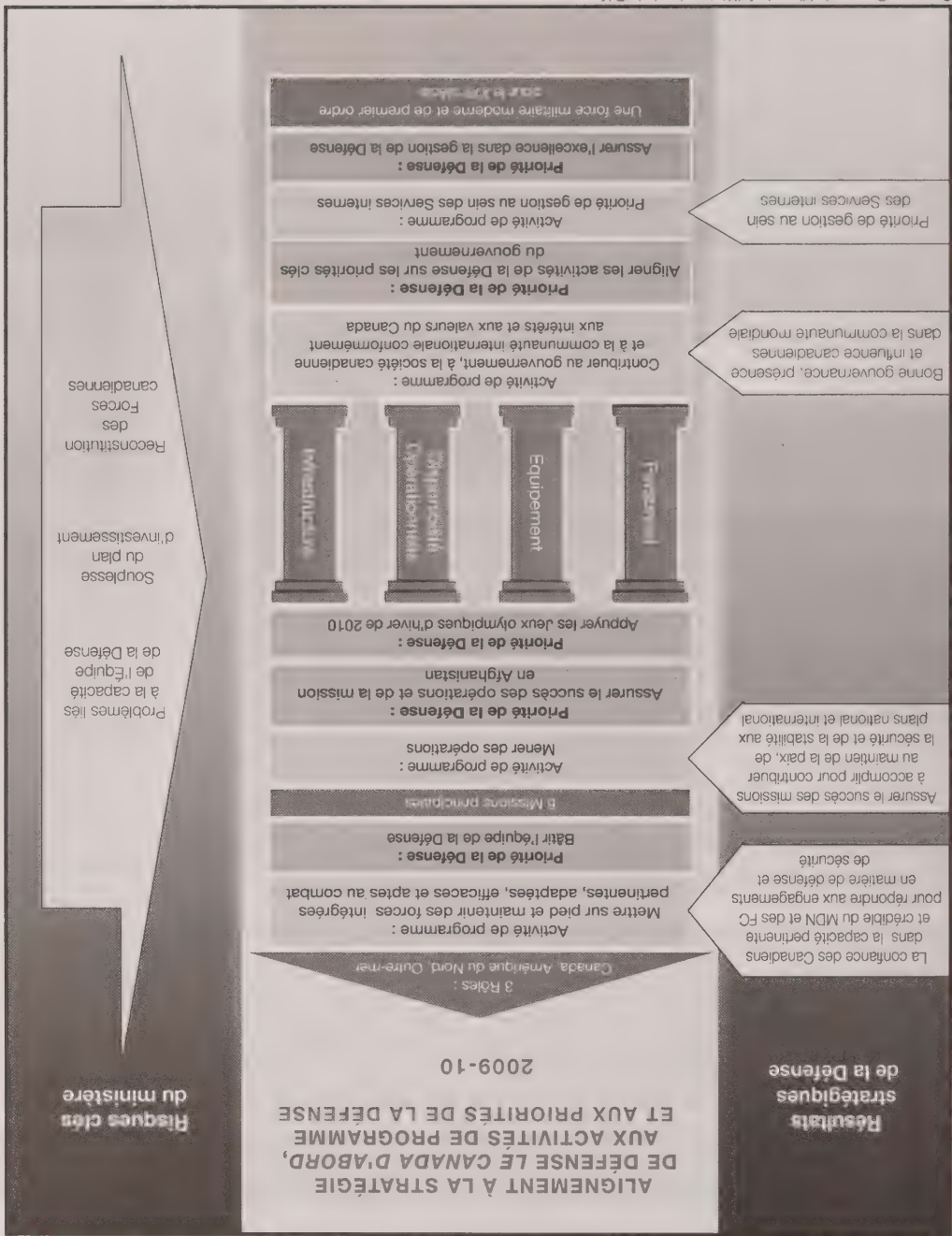
Services internes



**Cadre relatif aux rapports sur le rendement et à la planification de la Défense**

Le diagramme ci-dessous présente l'AAP, les risques et les priorités de la Défense en fonction de la SDCC. Ce cadre constitue la base pour communiquer l'historique de rendement de la Défense par l'intermédiaire du présent rapport.

Figure : Cadre relatif aux rapports sur le rendement et à la planification de la Défense



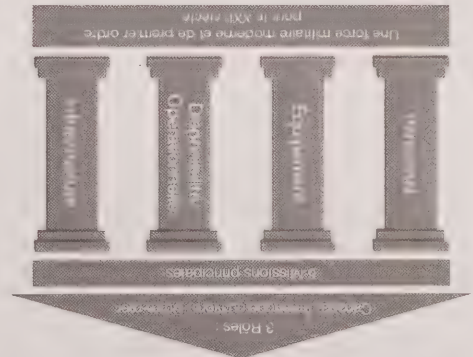
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense



## La Stratégie de défense Le Canada d'abord

De manière à aider la Défense à exécuter ses fonctions et responsabilités, la Stratégie de défense Le Canada d'abord, publiée en mai 2008, garantit que le Canada conserve une force armée moderne de premier ordre, bien entraînée, bien équipée et apte à relever les défis associés à un contexte de sécurité en constante évolution.

À ces fins, la SDCD propose une feuille de route sur 20 ans afin de reconstruire et de moderniser les FC à l'aide d'un financement stable et prévisible permettant une planification et un investissement à long terme dans quatre domaines de capacités ou piliers de la Défense :



- Personnel : Augmenter l'effectif des FC afin qu'elles disposent d'un effectif total de 100 000 personnes (Force régulière : 70 000/Force de réserve : 30 000) d'ici l'année financière 2027-2028.
- Équipement : Renouveler l'équipement essentiel des FC.
- Disponibilité opérationnelle : Maximiser l'instruction du personnel et améliorer la disponibilité de l'équipement.
- Infrastructure : Améliorer à long terme l'état général de l'infrastructure de la Défense.

La SDCD exprime clairement la vaste vision stratégique de la Défense, qui correspond aux visées du gouvernement. Elle énonce les six missions principales des FC à l'échelle nationale, continentale et internationale :

- Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, notamment dans l'Arctique et par l'intermédiaire du NORAD;
- Offrir leur soutien dans le cadre d'un événement international d'envergure au Canada, comme les sommets du G8 et du G20, ainsi que celui des leaders nord-américains;
- Intervenir en cas d'attaque terroriste importante;
- Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle;
- Diriger et/ou mener une opération internationale importante durant une période prolongée; et
- Déployer des forces en cas de crise à l'étranger pour une période de plus courte durée.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Stratégie de défense Le Canada d'abord, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-tra.asp>.

## Les priorités de la Défense

Les priorités de la Défense portent sur les attentes du gouvernement quant à la Défense et présentent les activités essentielles afin d'exceller dans nos opérations et notre gestion. Elles sont aussi inspirées des principaux risques ministériels auxquels des ressources étaient affectées afin de combler des lacunes sur le plan des capacités. Les priorités de la Défense décrites dans le RPR 2009-2010 étaient les suivantes :

- Assurer le succès des opérations et de la mission en Afghanistan;
- Appuyer les Jeux olympiques d'hiver de 2010;
- Aligner les activités de la Défense sur les priorités clés du gouvernement;
- Atteindre l'excellence dans la gestion de la défense.

De plus amples renseignements sur la contribution des priorités de la Défense aux résultats stratégiques de l'AAP se trouvent à la Section III : Renseignements supplémentaires – Autres points d'intérêt.

## Postes votés et législatifs

Le tableau ci-dessous indique la façon dont le Parlement accorde des crédits à la Défense d'une manière normalisée. Il fait état des modifications apportées aux niveaux de financement, durant l'année financière, par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses, des affectations du Conseil du Trésor et des réaffectations résultant du changement des priorités et des pressions opérationnelles. Il fait aussi état des dépenses réelles concernant les crédits de l'année financière en cours et des deux dernières années financières.

Postes votés (1, 5, 10) ou législatifs (L)	Libelle tronqué du poste voté ou du poste législatif	2007- 2008	2008- 2009	2009-2010	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget des dépenses principales	Total des dépenses autorisées
					Dépenses réelles

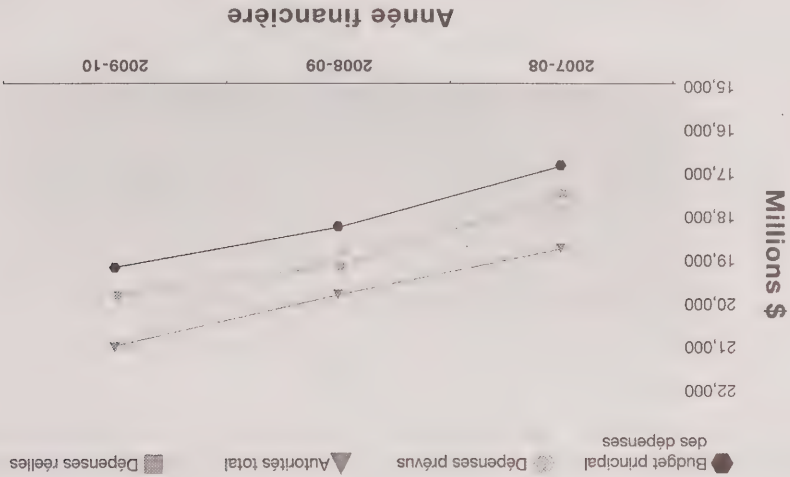
1	Dépenses de fonctionnement	12 812 314	14 283 787	13 460 216	15 204 236	14 792 353
5	Dépenses en capital	3 199 760	3 270 903	4 272 890	4 108 136	3 343 432
10	Subventions et contributions	168 793	191 834	223 498	232 815	229 851
(L)	Ministre de la Défense					
(L)	nationale – Traitement et allocation pour automobile	74	77	78	78	78
(L)	Pailements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	6 079	5 459	6 079	5 006	5 006
(L)	Pailements en vertu des Parties I à IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (R.S., 1970 c. D-3)	1 319	1 159	1 319	1 054	1 054
(L)	Pailements aux personnes à charge de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués en service en qualité d'instructeurs dans le cadre du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth (Loi de crédits n° 4, 1968)	80	82	84	70	70
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés – Militaires	1 056 614	1 106 655	971 634	1 131 130	1 131 130
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	269 730	292 857	303 664	342 801	342 801
(L)	Dépenses des revenus provenant de la disposition des biens excédentaires de l'État	9 242	31 998	S.O.	20 049	9 883
(L)	Droits des agences de recouvrement	44	40	S.O.	12	12
Total du Ministère		17 524 049	19 184 852	19 239 461	21 045 387	19 855 670

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

\*Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

- Nota : Voici une brève explication du calendrier selon lequel les renseignements figurant dans le graphique ci-dessus ont été fournis :
- Les montants du « budget principal des dépenses » sont présentés en décembre, avant le début de la nouvelle année financière. Cette information comprend le niveau de financement approuvé pour le Ministère jusqu'au mois d'octobre.
  - Les « dépenses prévues » sont une mise à jour des renseignements contenus dans le budget principal des dépenses, avant le début de la nouvelle année financière et dont le Secrétaire du Trésor a autorisé la divulgation.
  - Le « total des dépenses autorisées » représente l'autorisation finale telle qu'elle figure dans les Comptes publics. Il représente le niveau final de financement approuvé.
  - Les « dépenses réelles », qui figurent également dans les Comptes publics, représentent le montant final des dépenses selon la méthode de la comptabilité de trésorerie.

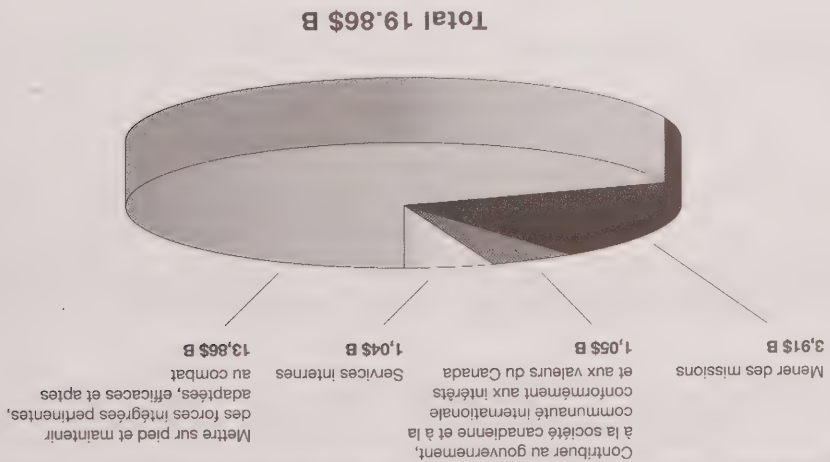
Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)



### Tendances de dépenses financières du Ministère de la défense

Figure : Tendances en matière de dépenses

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)



### Dépenses ministérielles pour les activités de programme pour l'année financière 2009-10

Figure : Dépenses pour l'année financière 2009-2010 par activité de programme

Profil des dépenses

Dépenses ministérielles (en milliers de dollars)				
2007-2008	2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles	Dépenses réelles
17 524 049	19 184 852	19 239 461	20 993 001	21 045 387
Total des dépenses autorisées		Dépenses réelles		
2009-2010		19 855 670		

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

En 2009-2010, le budget principal des dépenses a été augmenté de 1 805 900 000 \$ par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses et d'affectations du Conseil du Trésor. La différence de 1 189 700 000 \$ entre le total des dépenses autorisées et les dépenses réelles s'explique principalement comme suit : 564 500 000 \$ relatifs aux projets d'immobilisations qui seront remis au Ministère au cours des années à venir, conformément aux tableaux de flux de trésorerie des projets; 410 000 000 \$ pour un report du budget de fonctionnement du Ministère; 123 400 000 \$ en ressources inutilisées résiduelles qui ne seront pas à la disposition du Ministère au cours des années à venir; 50 400 000 \$ en ressources inutilisées déterminées relativement à la sécurité des sommets du G8 et du G20, des Jeux olympiques de 2010 et de l'intervention en Haïti à la suite du séisme; enfin, 28 500 000 \$ relatifs au financement de la sécurité lors des Jeux olympiques de 2010 pour lequel le Ministère prévoit obtenir les pouvoirs requis pour récupérer le financement en 2010-2011.

À l'égard des dépenses totales, la différence de 670 800 000 \$ entre les années financières 2008-2009 et 2009-2010 est attribuable à une augmentation de 432 400 000 \$ pour la solde des militaires, la paye des civils et les indemnités, de 157 600 000 \$ pour les services professionnels et les autres services – principalement en appui aux missions, de 135 800 000 \$ net pour les travaux de construction et l'achat de terrains et d'équipement, et de 181 400 000 \$ net pour des dépenses ministérielles dans d'autres catégories; elle est contrebalancée par une diminution de 162 600 000 \$ attribuable à la baisse du prix du carburant en 2009-2010, et de 73 800 000 \$ pour les dépenses relatives aux déplacements et au transport.



d'intérêt.

La liste complète des installations des FC comprenant les bases, les escadres, les stations et les unités de soutien au Canada se trouve dans la Section III : Renseignements supplémentaires – Autres points

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense



Bases, escadres et unités sélectionnées des FC au Canada

Figure : Bases, escadres et unités sélectionnées des FC au Canada

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)  
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles) | Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué. | Nota : Avant 2009-2010, le Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) était attribué à l'activité de programme des Services internes. Depuis 2009-2010, les coûts associés au RASE sont directement attribués aux activités de programme pour lesquelles des frais touchant le personnel sont facturés. Cela explique en grande partie la différence entre les dépenses réelles de 2008-2009 et celles de 2009-2010.

Activité de programme		2008-2009				2009-2010			
		Dépenses réelles				Total des dépenses			
		Budget principal				Dépenses prévues			
Services internes	I	104 411	103 563	103 563	1 390 245	103 563	1 387 247	1 491 221	1 039 637
M		2 350 563							
Dépenses réelles									

(en milliers de dollars)

Résultat stratégique : Services internes

Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)  
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles) | Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.

et à la communauté internationale	conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	M	2008-2009				2009-2010			
			Budget principal				Dépenses prévues			
dynamiques	Monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale		982 999	1 005 256	1 037 130	1 090 230	1 045 071			
	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux									

Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté internationale

Tableau : Résumé du rendement

Résultat stratégique : Confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC à assumer leurs engagements en matière de défense et de sécurité									
Indicateurs de rendement									
Croissance réelle : Croissance réelle par rapport à la croissance prévue des FC		Augmenter les effectifs de la Force régulière afin qu'ils atteignent 66 992 (Seuil : +/- 500)		28 825 (Seuil : Respecter le plan)		Objectif atteint : Effectifs réels de 68 132		Rendement de 2009-2010	
Taille des effectifs civils : ETP civils prévus par rapport aux ETP civils réels		28 825 (Seuil : Respecter le plan)		Objectif atteint : Effectifs réels de 28 695					
(en milliers de dollars)									
Activité de programme		Dépenses réelles 2008-2009		Budget principal des dépenses		Dépenses Total des dépenses autorisées		Dépenses réelles	
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat		2 763 832	3 705 140	4 395 690	3 594 008	2 802 009	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		12 843 275	14 173 282	14 865 806	14 591 532	13 856 488	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		2 763 832	3 705 140	4 395 690	3 594 008	2 802 009	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Résultat stratégique : Succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité à l'échelle nationale et internationale									
Indicateurs de rendement									
Nombre de postes autorisés		Aucun objectif fixé		7 632 membres du personnel envoyés en mission pendant au moins 210 jours; 5 171 membres du personnel envoyés en mission le 31 mars 2010; 20 164 membres du personnel au total envoyés en mission.		Rendement de 2009-2010			
Lors de missions		Toutes les missions ont été réalisées dans les délais prescrits		Objectif presque atteint : 96,8 % des missions ont été réalisées dans les délais					
Délai moyen d'intervention à la suite des demandes de recherche et de sauvetage		M		Objectif presque atteint : 96,8 % des missions ont été réalisées dans les délais					
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Résultat stratégique : Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté internationale									
Indicateurs de rendement									
Cadets des FC : nombre de jeunes participant au Programme des cadets		1,7 % des jeunes Canadiens âgés de 12 à 18 ans (Seuil : 90 % de l'objectif)		1000		Objectif atteint : 954 ont participé		Rendement de 2009-2010	
Nombre de militaires ayant participé aux activités du Programme de l'instruction et de la coopération militaires		7		1000		Objectif atteint : 954 ont participé		Rendement de 2009-2010	
au cours des 12 derniers mois.		(Seuil : 95 % de l'objectif)		1000		Objectif atteint : 954 ont participé		Rendement de 2009-2010	
(en milliers de dollars)									
Activité de programme		Dépenses réelles 2008-2009		Budget principal des dépenses		Dépenses Total des dépenses autorisées		Dépenses réelles	
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat		2 763 832	3 705 140	4 395 690	3 594 008	2 802 009	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		417 488	437 523	445 223	403 091	438 247	13 856 488	Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada								Collectivités sécuritaires et sécurisées	
Source : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense et Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)									
M : Dépenses ministérielles; I : Dépenses en immobilisations (incluses dans les dépenses ministérielles)   Comme les chiffres ont été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement au total indiqué.									
M		3 008 015	2 670 678	3 702 818	3 872 404	3 914 475	13 856 488	Un partenariat nord-américain fort et sécurisé	
I		4							

Analyse des risques

La détermination et l'atténuation des risques sont un volet principal de la planification et de la réalisation des opérations de la Défense. La participation active en Afghanistan et dans d'autres missions à l'étranger, ainsi que les engagements nationaux importants dans l'Arctique et en appui aux Jeux olympiques et paralympiques de 2010 ont continué d'éprouver la capacité du Ministère. L'accomplissement de premier ordre de ces tâches par la Défense ainsi que le soutien supplémentaire et non prévu qu'elle a apporté dans le cadre des opérations de secours entreprises à la suite du séisme en Haïti ont mis en évidence la souplesse du Ministère ainsi que sa détermination à réussir malgré une réserve de capacité opérationnelle limitée.

Des efforts considérables sont déployés pour élaborer et documenter des plans et des mesures qui permettront d'atténuer les principaux défis qui touchent la capacité de la Défense à réaliser sa mission. Les trois domaines de risques ci-après font référence aux domaines d'intérêts essentiels, qui ont aussi été présentés dans les priorités de la Défense pour 2010-2011 :

✦ **reconstitution des FC** : Des plans de retrait de l'Afghanistan, notamment le redéploiement et la reconstitution des ressources, sont en cours d'élaboration, en plus de l'établissement de l'état d'alerte des FC après 2011;

✦ **capacité de l'Équipe de la Défense** : La priorité est accordée à l'atteinte d'un bon équilibre et à l'obtention d'une composition appropriée des effectifs de la Défense, tout en portant une attention particulière aux postes militaires et civils en difficulté; et

✦ **flexibilité du plan d'investissement** : Des efforts continus sont déployés afin de veiller à ce qu'il y ait une souplesse suffisante pour répondre aux nouvelles exigences en temps opportun et gérer les changements apportés aux coûts au fil du temps.

Pour appuyer la réalisation de son mandat, la Défense continue d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de gestion des risques solide qui est intégré aux processus de planification des ressources et de gestion des activités du Ministère. En plus de la mesure du rendement, les concepts de risque et de possibilité sont intégrés comme facteurs clés afin d'appuyer et d'influencer la prise de décision de la haute direction.

Résumé du rendement  
Tableau : Ressources financières

Ressources financières (en milliers de dollars) en 2009-2010			
Dépenses en capital (comprises dans les dépenses ministérielles)	Dépenses prévues		Dépenses réelles
	Total des dépenses autorisées		
	4 970 665	4 108 136	3 343 432
Dépenses ministérielles	20 993 001	21 045 387	19 855 670

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Tableau : Ressources humaines

Sommaire des ressources humaines (équivalent temps plein – ETP) en 2009-2010			
Nombre prévu		Nombre réel	
Différence			
Force régulière		66 992	
Première réserve (classe C)		2 100	
Effectif militaire total		69 092	
Effectif civil total		28 825	
TOTAL		97 917	
		97 482	
		(435)	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense, Groupe du personnel militaire, Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) | Nota : Les ETP pour les effectifs de la classe A et de la classe B de la Force de réserve sont calculés au moyen d'une méthode différente, et ne sont pas inclus dans le tableau ci-haut. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des dépenses de la Première réserve, veuillez consulter la Section III : Renseignements supplémentaires – Autres points d'intérêt – Aperçu du portefeuille de la Défense : Ressources humaines et financières.



défis resteront à l'ordre du jour du programme international et continueront de menacer notre sécurité et notre prospérité. Pour obtenir de plus amples renseignements à propos du cadre législatif dans lequel évolue la Défense, veuillez consulter la *Section III : Renseignements supplémentaires – Autres points d'intérêt – Cadre législatif*.

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de la Défense fait écho aux engagements énoncés par le gouvernement du Canada quant à la SDCD. Ce rapport offre aux parlementaires et à la population canadienne une idée claire du niveau de rendement réalisé par la Défense dans la progression des principales activités stratégiques, notamment les activités relatives aux ressources humaines, financières et matérielles, tel qu'il est indiqué dans le RPP du Ministère pour 2009-2010.

Le RMR de 2009-2010 repose sur les éléments de base ci-après :

- ✦ l'architecture des activités de programme (AAP) de la Défense, qui définit des résultats stratégiques et des activités de programme pour la Défense et qui propose un cadre de planification et d'établissement des rapports au Ministère;
- ✦ la SDCD, qui rend obligatoires certaines missions essentielles et certains investissements précis ayant trait aux capacités; et
- ✦ les priorités de la Défense pour 2009-2010, qui ciblent des domaines d'engagement précis au sein de la Défense pour lesquels des efforts supplémentaires sont accomplis et des ressources supplémentaires sont allouées au besoin, de manière à réduire les risques et permettre ainsi la réalisation du mandat.

## Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

Dans le cadre de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats<sup>3</sup> (Politique sur la SGR) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour la planification, la gestion et l'établissement de rapports, l'AAP<sup>3</sup> et les résultats stratégiques connexes représentent le principal moyen de suivi du rendement dont dispose la Défense. Comme les activités de prise d'inventaire de l'AAP sont entreprises par le Ministère, les résultats stratégiques indiquent les avantages attendus de ces activités.

Voici les trois résultats stratégiques de la Défense pour l'année financière 2009-2010. Chaque résultat est appuyé par une activité de programme :

- ✦ la confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité;
- ✦ assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international; et
- ✦ bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.

Au cours de l'année financière 2009-2010, en réponse aux évaluations précédentes du Cadre de responsabilisation de gestion<sup>4</sup>, la Défense a entrepris d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre d'AAP révisé. Ce nouveau cadre, comprenant 5 résultats stratégiques et 17 activités de programme associées, permet au Ministère de transmettre un historique du rendement plus complet tout en améliorant l'obligation de rendre compte grâce à l'utilisation d'attributions financières et de rapports financiers clairs. La Défense a présenté ce cadre révisé dans son RPP 2010-2011. Pour obtenir une explication de la transition entre les AAP<sup>5</sup>, veuillez consulter le RPP de la Défense 2010-2011.



technologies, la disponibilité opérationnelle et les infrastructures afin d'appuyer les capacités croissantes.

**Prendre soin de notre personnel.** La Défense a dû composer avec les mêmes problèmes démographiques que le reste des secteurs publics et privés au cours de la période de référence. Un nombre important de militaires et d'employés civils ont pris leur retraite ou prendront leur retraite au cours des dix prochaines années. La Défense a réussi à gérer les contraintes liées à la capacité du personnel tout en mettant à disposition des forces entraînées pour des missions opérationnelles, en mettant en application la SDCD et en relevant les défis associés au recrutement de citoyens canadiens pour pourvoir des postes militaires et civils caractérisés par une pénurie de main-d'œuvre. Le Chef d'état-major de la Défense a pour priorité de prendre soin des membres de la Force régulière et de la Force de réserve qui sont malades ou blessés, ainsi que de leurs familles. Pour ce faire, nous avons mis sur pied des Centres intégrés de soutien du personnel (CISP) dans diverses régions du pays afin que les membres des FC et leurs familles aient accès à de meilleurs services de soins de santé et de soutien. Ces unités ont offert un soutien essentiel aux militaires et à leurs familles afin de les aider à gérer à la fois les blessures subies pendant les opérations ainsi que les traumatismes liés au stress opérationnel et à la transition vers un style de vie sain et productif.

**Contribuer à la sécurité et à la prospérité économique de la société canadienne.** La Défense a joué un rôle important dans l'appui de la priorité du gouvernement visant à assurer la sécurité et à démontrer la souveraineté du Canada en ce qui concerne ses terres et ses frontières. Cet appui s'est manifesté principalement par la surveillance et les opérations de contrôle continues dans l'Arctique et par la protection des voies d'approche aériennes, terrestres et maritimes. Notre participation et nos investissements dans les projets d'infrastructure ainsi que l'acquisition d'équipements importants et de plateformes ont profité de manière concrète et durable aux collectivités et aux industries partout au pays sur le plan économique.

## Raison d'être et responsabilités

Au nom de la population canadienne, les FC et le MDN sont prêts à exécuter trois rôles essentiels :

- ☛ défendre le Canada grâce à l'excellence au pays;
- ☛ défendre l'Amérique du Nord en étant un partenaire solide et fiable des États-Unis dans la défense du continent; et
- ☛ contribuer à la paix et à la sécurité internationales en faisant preuve de leadership à l'étranger.

Le mandat de la Défense est exécuté avec l'appui d'un ensemble d'organisations et d'organismes connexes du portefeuille du ministre de la Défense nationale. Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de certaines organisations du portefeuille de la Défense, veuillez consulter la *Section III : Renseignements supplémentaires – Autres points d'intérêt – Aperçu du portefeuille de la Défense : Ressources humaines et financières.*

En vertu de la *Loi sur la Défense nationale*, le MDN et les FC sont deux entités distinctes travaillant ensemble au Quartier général de la Défense nationale à s'acquitter de leur principale responsabilité, c'est-à-dire assurer la défense du Canada et des Canadiens. La Défense continue de s'adapter à un contexte de sécurité mondiale stratégique en constante évolution et elle est prête à relever les nouveaux défis non conventionnels, comme les actes de piraterie, de même que les défis conventionnels que sont notamment le terrorisme mondial, la prolifération des armes et la menace constante de conflits dans diverses régions du monde. Sur fond de crise financière mondiale, de tels

## Introduction

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (que l'on désignera collectivement par « la Défense ») ont fait part de leur engagement envers la « Souveraineté » et la « Sécurité » ainsi que de leur engagement à « Servir le Canada » dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2009-2010. Les principaux domaines d'intérêt présentés dans ce rapport portent sur les activités que nous avons entreprises, les défis que nous avons dû surmonter et les résultats que nous avons obtenus afin de respecter cet engagement :

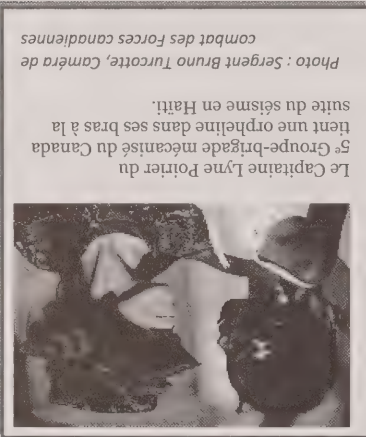
✦ **Assurer la réussite des opérations nationales, continentales et internationales.** La Défense a excellé dans le cadre de ses opérations au pays : réalisation de nombreuses missions de recherche et sauvetage pour aider des Canadiens en détresse, appui à la GRC pour assurer la sécurité des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, et exercice de la souveraineté dans l'Arctique. Nous avons travaillé avec notre partenaire continental, les États-Unis, pour mener des opérations quotidiennes et

États-Unis, pour mener des opérations quotidiennes et nous avons assuré le contrôle de notre espace aérien au moyen du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD). Nous avons continué à faire preuve de leadership à l'étranger et, par le fait même, nous avons contribué à la paix et à la sécurité à l'échelle internationale. Nous nous sommes joints à nos partenaires de la Coalition lors d'opérations de lutte contre la piraterie dans le golfe d'Aden, le golfe d'Oman, la mer d'Oman et la mer Rouge. Notre disponibilité opérationnelle a été démontrée lors du déploiement rapide de ressources dans le cadre de l'opération *Hestia*, au cours de laquelle nous sommes venus en aide à la population haïtienne à la suite du séisme dévastateur de janvier 2010. Au cours d'une période de référence marquée par des activités à grande

échelle, à la fois prévues et imprévues, nous avons continué d'appuyer les objectifs actuels du gouvernement en Afghanistan en formant l'armée afghane par une participation de celle-ci à nos opérations de combat et en renforçant la sécurité en vue des efforts de reconstruction et de développement dans la région de Kandahar.

✦ **Mettre en œuvre la Stratégie de défense Le Canada d'abord.** Au cours de la période de référence, la Défense a respecté les visées établies par le gouvernement dans la SDCD. Nous avons effectué des activités portant sur les six missions présentées dans la SDCD, parfois simultanément.

La Défense a aussi fait progresser la stratégie à long terme qui consiste à reconstruire les FC sur le plan des quatre piliers des capacités militaires : le personnel, l'équipement, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure. Par le leadership, le professionnalisme et le dévouement constant d'une Équipe de la Défense intégrée, motivée et efficace formée de membres de la Force régulière et de la Force de réserve ainsi que de civils, nous avons augmenté le nombre de membres du personnel, devancé l'achat et la modernisation d'équipement dont nous avions grandement besoin, et réalisé d'importants investissements dans les sciences et les



Le Capitaine Lyne Pointier du 5<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada tient une orpheline dans ses bras à la suite du séisme en Haïti.  
Photo : Sergent Bruno Turcotte, Caméra de combat des Forces canadiennes

L'honorable Peter Mackay, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale



rendement et à parcourir notre site Web au <http://www.forces.gc.ca/site/index.asp>.

Afin que vous puissiez en apprendre plus sur la Défense, je vous invite à lire le présent rapport sur le

remplir les missions et les rôles essentiels présentés dans la SDCC. L'infrastructure ont accru la disponibilité opérationnelle et la flexibilité des FC, ce qui permet aux militaires de indétectible à nos courageux militaires. Ensemble, nos investissements dans le personnel, l'équipement et canadienne et les parlementaires pour renforcer davantage le Ministère et les FC et offrir un soutien je suis fier de diriger cette institution et je me réjouis à l'idée de continuer à collaborer avec la population de Canadiennes dans des programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.

235 nouveaux diplômés d'établissements postsecondaires ainsi que de placer des centaines de Canadiens et recrutement d'employés civils pour appuyer la mission de la Défense ont permis d'embaucher plus de organisations communautaires afin que la Fonction publique de demain soit plus solide. Nos efforts de enseignements sur la pension et la paye, et en consolidant des partenariats avec des universités et des l'efficacité de la dotation, en mettant en place un nouveau système de libre-service en ligne pour accéder aux au succès global des initiatives de Renouvellement de la Fonction publique, notamment en améliorant l'Équipe de la Défense et de créer et maintenir un milieu de travail de choix. Par exemple, le MDN a contribué nombreuses mesures ont été mises en œuvre au cours de l'année financière 2009-2010 afin de renforcer Défense intégrée. Nous reconnaissons également la contribution essentielle des employés civils. De Pour défendre le Canada, la Défense compte sur le dévouement et l'engagement de notre Équipe de la

devraient atteindre les objectifs d'expansion des forces établis dans la SDCC plus tôt que prévu. de recruter 7 522 membres de la Force régulière et de stabiliser les niveaux d'attrition. En effet, les FC au 30 août 2010. Les stratégies de maintien en poste et de recrutement ont été révisées, ce qui a permis le début de la mission en Afghanistan : ils étaient au nombre de 143 à la fin de la période de référence et 152 importance primordiale au soutien des familles de ceux qui ont fait le sacrifice ultime pour le Canada depuis des FC et aux anciens combattants malades et blessés, ainsi qu'à leurs familles. Nous accordons une Défense : son personnel. D'importants progrès ont été réalisés dans la prestation de soutien aux membres Aucune de ces activités ne serait possible sans investissements dans la ressource la plus importante de la

emplois durables à long terme pour la population canadienne. des marchés. Des investissements de la sorte dans la Défense favorisent l'industrie canadienne et créent des entrepreneurs sélectionnés qu'ils mènent des activités commerciales au Canada pour la totalité de la valeur diverses régions du pays. Notamment, la Politique des retombées industrielles et régionales exige des à doter le Canada de forces armées modernes, de premier ordre et souples, tout en profitant à l'économie de Les projets d'approvisionnement, comme le contrat attribué pour 15 nouveaux hélicoptères Chinook, aident l'économie canadienne. Parallèlement, les investissements dans ce pilier font partie de l'objectif de la SDCC de remplacer ou de remettre en état le portefeuille d'infrastructures de la Défense.

environ 4 320 emplois au Canada et d'appuyer les efforts du gouvernement visant le renforcement de Défense a annoncé des projets d'infrastructures évalués à 1,8 milliard de dollars, qui ont permis de créer opérationnelle et infrastructure) – a contribué à la croissance économique du Canada. Par exemple, la





En ma qualité de ministre de la Défense nationale, j'ai le plaisir de présenter au Parlement et à la population canadienne le Rapport sur le rendement 2009-2010 du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC)<sup>1</sup>. Le mandat de la Défense est varié et complexe, et le rythme opérationnel de la dernière année fut très exigeant et l'un des plus élevés, de mémoire récente. À titre de membres à part entière de l'équipe pangouvernementale du Canada, les militaires canadiens, hommes et femmes, et les employés civils de l'Équipe de la Défense ont travaillé avec nos partenaires afin de relever des défis très diversifiés en matière de sécurité nationale et internationale, notamment en Afghanistan et en Haïti, mais aussi au Canada. Le présent rapport souligne les progrès réalisés au cours de la dernière année financière en vue d'atteindre nos objectifs stratégiques et de réaliser les priorités de la Défense.

À l'échelle nationale, les FC ont excellé dans le cadre de leurs opérations : réalisation de nombreuses missions de recherche et sauvetage pour aider des Canadiens et des Canadiennes en détresse, appui à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) pour assurer la sécurité des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. En plus, les FC ont continué d'aider à mettre en œuvre la Stratégie pour le Nord du gouvernement du Canada par l'exercice de la souveraineté, leur présence et l'offre de soutien aux autres ministères et organismes dans le Nord du Canada.

À l'échelle continentale, les FC sont demeurées un partenaire de défense fort et fiable en Amérique du Nord. En effet, elles effectuent des opérations continentales quotidiennes et assurent le contrôle de notre espace aérien par l'intermédiaire du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD). Le MDN a aussi contribué au pilier « sécurité » de la Stratégie du gouvernement pour les Amériques et dans l'hémisphère occidental en appuyant notamment les efforts de sécurité multinationaux du cinquième Sommet des Amériques qui a eu lieu à Trinité-et-Tobago en avril dernier.

À l'international, l'Afghanistan est demeuré une priorité dans les efforts des FC. Ces efforts comprenaient la formation de l'armée et de la police afghanes ainsi que le renforcement de la sécurité en vue des efforts de gouvernance, de reconstruction et de développement à Kandahar. De plus, les FC ont fait preuve de leadership à l'étranger en se joignant aux partenaires de la Coalition lors d'opérations de lutte contre la piraterie et le terrorisme dans le golfe d'Aden, le golfe d'Oman, la mer d'Oman et la mer Rouge. Le déploiement rapide d'un peu plus de 2 000 membres des FC en Haïti, afin d'offrir de l'aide après le séisme tragique survenu en janvier dernier, a aussi démontré la capacité des FC à répondre aux engagements de défense et de sécurité à l'étranger.

La présente période de référence a aussi été marquée par un climat économique qui, plus que jamais, exige l'excellence dans la gestion de la Défense. Bien que le Ministère ait constaté une hausse de budget, il était nécessaire de mettre en place des mesures pour gérer efficacement et dépenser de manière responsable. Afin de respecter le Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement, la Défense a regroupé, renforcé et mis en place de nouvelles mesures et approches pour garantir des améliorations continues à tous les niveaux de gestion. Ces efforts ont jeté les bases en vue de l'examen stratégique annoncé dans le budget de 2010.

La mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) – un plan pour reconstruire les FC au moyen d'investissements équilibrés dans les quatre piliers (personnel, équipement, disponibilité





# TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU MINISTRE .....	v
SECTION I : APERÇU DU MINISTÈRE .....	7
INTRODUCTION .....	7
RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS .....	8
RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME .....	9
ANALYSE DES RISQUES .....	10
RÉSUMÉ DU RENDEMENT .....	10
LA STRATÉGIE DE DÉFENSE <i>Le Canada d'Abord</i> .....	16
LES PRIORITÉS DE LA DÉFENSE .....	16
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....	18
LA CONFIANCE DES CANADIENS DANS LA CAPACITÉ PERTINENTE ET CRÉDIBLE DU MDN ET DES FC POUR RÉPONDRE AUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ .....	19
Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat .....	19
Analyse du rendement .....	20
Leçons apprises .....	31
Avantages pour les Canadiens .....	32
Succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité à l'échelle nationale et internationale .....	34
Activité de programme : Mener des opérations .....	34
Analyse du rendement .....	35
Leçons apprises .....	39
Avantages pour les Canadiens .....	40
Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté internationale .....	41
Activité de programme : Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada .....	41
Analyse du rendement .....	42
Leçons apprises .....	43
Avantages pour les Canadiens .....	44
SERVICES INTERNES .....	46
Activité de programme : Services internes .....	46
Analyse du rendement .....	46
Leçons apprises .....	52
Avantages pour les Canadiens .....	53
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES .....	55
POINTS SAILLANTS DE LA SITUATION FINANCIÈRE .....	55
TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES .....	58
AUTRES POINTS D'INTÉRÊT .....	58
ACRONYMES .....	59
PERSONNES RESSOURCES .....	61
NOTES DE FIN D'OUVRAGE .....	62

**Avis concernant les hyperliens**

Le Rapport ministériel sur le rendement du ministère de la Défense nationale contient des hyperliens vers des sites Web de tierces parties (ceux-ci sont soulignés et écrits à la section des notes en fin d'ouvrage). Le ministère de la Défense nationale fournit les liens en question uniquement à titre de service et par souci de commodité. Nous n'assurons pas la responsabilité du contenu affiché dans les sites de tierces parties. Veuillez noter également que l'indication d'un lien y conduisant ne suppose aucunement que nous approuvons ou recommandons les produits, les services ou les renseignements qui s'y trouvent.

Un site de tierce partie peut avoir une politique de confidentialité différente de celle du site du ministère de la Défense nationale, qui décline toute responsabilité afférente à votre accès à des sites Web fournis. Lorsque vous suivez un lien conduisant à un site extérieur au site Web du ministère de la Défense nationale, vous le faites à vos risques et périls.

Le ministère de la Défense nationale s'efforce de s'assurer que ses liens vers les sites Web de tierce partie mènent à un contenu accessible et offert dans les deux langues officielles. Toutefois, cela n'est pas toujours réalisable ou possible.

*Partie III – Budget des dépenses*

---

**MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE**  
**RAPPORT MINISTÉRIEL SUR**  
**LE RENDEMENT**  
**2009-2010**





## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



## Défense nationale

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010



# National Energy Board

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>





National Energy  
Board

Office national  
de l'énergie

## National Energy Board

### Departmental Performance Report

2009-2010

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Gaétan Caron'.

---

Gaétan Caron  
Chair and CEO  
National Energy Board

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Christian Paradis'.

---

The Honourable Christian Paradis, P.C., M.P.  
Minister  
Natural Resources

Canada



# Table of Contents

<b>MESSAGE FROM THE CHAIR AND CEO .....</b>	<b>ii</b>
<b>SECTION I : AGENCY OVERVIEW .....</b>	<b>1</b>
1.1 SUMMARY INFORMATION .....	1
Raison d'être .....	1
Responsibilities .....	1
Strategic Outcome .....	2
Program Activity Architecture .....	2
Program Activity Architecture Crosswalk .....	3
1.2 SUMMARY OF PERFORMANCE .....	3
Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	5
Risk Analysis .....	8
Expenditure Profile .....	10
<b>SECTION II : ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>12</b>
2.1 STRATEGIC OUTCOME .....	12
2.2 PROGRAM ACTIVITY: ENERGY REGULATION .....	12
Benefits for Canadians .....	14
Performance Analysis .....	14
Lessons Learned .....	20
2.3 PROGRAM ACTIVITY: ENERGY INFORMATION .....	21
Benefits for Canadians .....	21
Performance Analysis .....	22
Lessons Learned .....	22
2.4 PROGRAM ACTIVITY: INTERNAL SERVICES .....	22
Performance Analysis .....	23
Lessons Learned .....	24
<b>SECTION III : SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>25</b>
3.1 FINANCIAL HIGHLIGHTS .....	25
Financial Statements .....	25
3.2 LIST OF TABLES .....	26
3.3 OTHER ITEMS OF INTEREST .....	26





## MESSAGE FROM THE CHAIR AND CEO

I am pleased to present this Departmental Performance Report to the people of Canada. The National Energy Board's (NEB or the Board) purpose is to regulate pipelines, energy development and trade in the Canadian public interest. In doing so, the Board examines carefully relevant safety, security, environmental, economic and social issues.

Pipeline safety and integrity and environmental protection are of paramount importance to the Board. In 2009-10, the NEB promoted pipeline safety by clarifying its expectations to industry and conducting audits and inspections across Canada. The NEB audit process was expanded to enable us to assess the adequacy of damage prevention programs developed by companies to facilitate their compliance with the *Pipeline Crossing Regulations*. During the year, there was an increase in some types of safety incidents; the NEB is working to understand the causes of these incidents and which requirements may be needed for pipeline companies to improve their safety and environmental performance.

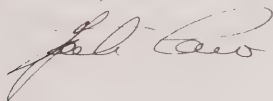
The NEB continued its practice of thoroughly assessing applications and delivering its decisions in a timely manner. Some of the significant decisions released during 2009-10 pertained to the Alberta Clipper Expansion Project Detailed Route, Enbridge Pipelines Inc. Line 9 Tolls, the Keystone XL Pipeline Project and the Groundbirch Pipeline Project. The NEB also assumed jurisdiction for TransCanada's Alberta System, adding nearly 24,500 km to the amount of NEB-regulated pipeline, an increase of approximately 50 per cent.

As part of its Energy Information Program, the NEB released a number of publications to keep Canadians informed on energy matters. Of note were the *2009 Reference Case Scenario: Canadian Energy Demand and Supply to 2020*, the *2009 Canadian Pipeline Transportation System – Transportation Assessment* and the *Canadian Energy Overview 2008*.

To ensure we have a thorough understanding of the environment in which we act, the NEB seeks opportunities to understand the views and interests of its many and diverse stakeholders. Through such opportunities, the NEB also promotes understanding and awareness among stakeholders of the NEB's role. For example, during the past year, the NEB met with several environmental organizations to gain their perspective on environmental issues. We also met with northern organizations to exchange ideas and to identify ways to ensure approved energy projects in the North are developed in a sustainable and timely way.

During our Land Matters Consultation Initiative we heard from landowners and Aboriginal groups about the need for a participant funding program. The Government of Canada responded by announcing it would provide the NEB with the legislative authority to establish a Participant Funding Program to improve engagement of the public, stakeholders and Aboriginal peoples in the review of major energy projects. In 2009-10, the NEB also introduced an Enhanced Aboriginal Engagement program to engage Aboriginal communities earlier in our processes and facilitate their participation during NEB proceedings.

Looking to the future, I am confident we will continue to successfully pursue our mandate on behalf of Canadians, thanks to the knowledge, commitment and experience of our Board members and staff.



---

Gaétan Caron  
Chair and CEO



# SECTION I : AGENCY OVERVIEW

## 1.1 Summary Information

### *Raison d’être*

The National Energy Board's purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest<sup>1</sup> within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The NEB’s corporate vision is to be active, effective and knowledgeable in the responsible development of Canada’s energy sector for the benefit of Canadians.

Excellence at the NEB is driven by organizational and personal commitment to three key corporate values:

- Integrity: We are fair, transparent, and respectful
- Regulatory Leadership: We are responsive, proactive and innovative
- Accountability: We support and hold each other accountable to deliver timely, high quality results in the Canadian public interest

### *Responsibilities*

The NEB is an independent federal agency, established in 1959, that regulates several aspects of Canada’s energy industry. Its purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines that cross international or provincial borders, pipeline tolls and tariffs, international power lines and designated interprovincial power lines. The NEB also regulates natural gas imports and exports, oil and natural gas liquids exports, electricity exports and some oil and gas exploration on frontier lands in Canada’s North and certain offshore areas. In addition, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources.

The Board’s responsibilities include evaluating the potential effects of proposed projects; monitoring and enforcing terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulating ongoing operations, including deactivation and abandonment. The functions of the NEB with respect to pipelines, international power lines and energy trade are set out in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board also has regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada*

1 The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society’s values and preferences evolve over time.

*Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. In addition, some Board compliance personnel are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board. The NEB is also required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act*.

The NEB, as an independent regulatory tribunal, is guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those for attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and the inspection of property. The Board’s regulatory decisions are, except in rare circumstances, issued as public documents.

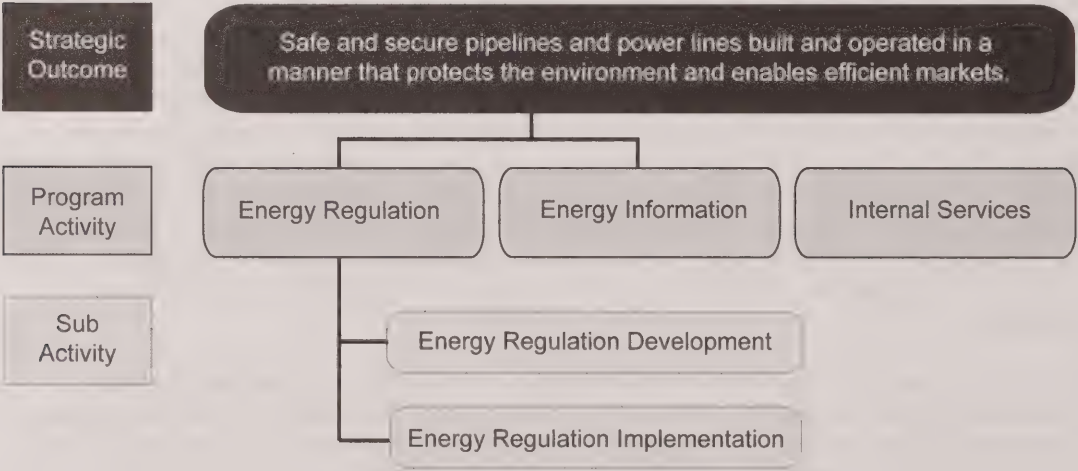
**Strategic Outcome**

To effectively achieve its purpose, the NEB strives to achieve the following strategic outcome:

**Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.**

**Program Activity Architecture**

The chart below illustrates the NEB’s framework of program activities and sub-activities through which the Board works toward achieving its Strategic Outcome.





## Program Activity Architecture Crosswalk

	Previous Title	Revised Title(s)	Rationale for Modification
Strategic Outcome	Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within the National Energy Board's jurisdiction.	Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.	The changes in the Strategic Outcome statement were made to meet Treasury Board requirements regarding clarity, being long-term and enduring in nature, measurability, representation of an end-state, and existing at an appropriate level for the organization.
Program Activity	Energy Regulation and Advice	Energy Regulation Energy Information	The NEB's single program activity was split into two major programs: Energy Regulation and Energy Information. The changes in the PAA framework are based on Treasury Board requirements regarding intended impacts, clear governance, unique expected results, unique performance indicators and reportability as a unique element.
	Internal Services	No change	No change

The table below illustrates the redistribution of financial resources in fiscal year 2009-10 as a result of the PAA changes:

	Previous Title	Financial Resources (\$ millions)	Revised Title(s)	Redistribution of Financial Resources (\$ millions)
Program Activity	Energy Regulation and Advice	44.4	Energy Regulation Program	20.7
			Energy Information Program	7.3
			Internal Services	16.4

## 1.2 Summary of Performance

The financial and human resources table below provides a summary of total planned and actual spending and human resources for 2009-10.

### 2009-10 Financial Resources (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending <sup>2</sup>
44.4	63.8	56.2

<sup>2</sup> The variance between Actual Spending and Total Authorities is attributed to: fewer hearings than anticipated; lower salary costs due to a lag between Treasury Board approval to fund 56 additional FTEs and the subsequent staffing of these positions; and Operating and Maintenance expenditures which were cancelled or moved to 2010-11.

## 2009–10 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference <sup>3</sup>
347.6	377.4	+30.2

Strategic Outcome 1: Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.		
Performance Indicators	Targets	2009–10 Performance
Frequency of disabling injuries and pipeline failures <sup>4</sup>	Zero disabling injuries and zero pipeline failures Assessed via reported incidents and year by year improvement	Performance Status: Somewhat Met Disabling injuries: 3. Decrease from ten disabling injuries in 2008-09. Pipeline failures: 4. Increase from one pipeline failure in 2008-09.
Frequency of major releases into the environment (Major release = greater than 100 m <sup>3</sup> of liquid hydrocarbon)	Zero releases Assessed via reported incidents and year by year improvement	Performance Status: Mostly Met Major Releases > 100 m <sup>3</sup> : 2. Increase from zero major releases in 2008-09.
Canadian energy and transportation markets are working well	Adequate oil and natural gas pipeline capacity in place Similar Canadian and US energy markets have equivalent pricing Pipeline companies provide services which meet the needs of shippers	Performance Status: Mostly Met More than adequate capacity on gas pipelines. Tight oil pipeline capacity in 2009-10 with some apportionment during the year. Considerable oil capacity under construction in 2009 and 2010. Canadian energy market prices were well connected to North American prices indicating adequate transportation and trade between the two markets. The Pipeline Services Survey was not conducted in 2009-10 to assess this performance indicator. This biennial survey is planned to occur again in 2010-11.

3 The number of Actual FTEs versus Planned FTEs is higher due to Treasury Board approval of funding for 56 additional FTEs.

4 Pipeline “failure” and pipeline “rupture” are used as interchangeable terms in this report.

(\$ millions)

Program Activity	2008–09 Actual Spending	2009–10 <sup>5</sup>				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Energy Regulation	26.0	20.7	20.7	33.1	29.1	Strong Economic Growth
Energy Information	6.1	7.3	7.3	7.5	6.8	
Internal Services	18.3	16.4	16.4	23.2	20.3	
<b>Total</b>	<b>50.4</b>	<b>44.4</b>	<b>44.4</b>	<b>63.8</b>	<b>56.2</b>	

### *Contribution of Priorities to Strategic Outcome*

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Demand for new and enhanced regulatory programs	New	<p>Performance Status: Mostly Met</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Feasibility of extending the NEB's management systems to encompass the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities was examined in 2009-10. The extension was found to be feasible and the NEB is now developing its regulatory program in this area. Draft regulatory principles have been established and the Board is assessing the readiness of regulated pipeline companies to comply with these regulatory principles.</li> <li>Enhanced Aboriginal Engagement program implemented for Keystone XL, NOVA Gas Transmission Ltd. (NOVA or NGTL) Groundbirch, NGTL Horn River and Enbridge Northern Gateway projects.</li> <li>Work to improve the legislative framework in the North was deferred in light of other initiatives.</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Energy Regulation</p> <p>The development of new and enhanced regulatory programs is critical to ensuring that the NEB continues to meet its purpose in the evolving Canadian energy landscape.</p>
Improve regulatory processes	Previously committed to	<p>Performance Status: Mostly Met</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoted safety and pipeline integrity through information sharing at an NEB safety workshop held in May 2009. The NEB also provided presentations at the International Pipeline Conference and the Banff 2009 Pipeline Workshop on safety and integrity-related topics.</li> <li>Clarified expectations of safety and pipeline integrity programs through a proactive audit</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Energy Regulation</p> <p>Improving regulatory processes reflects the NEB's strategy to create and adopt best practices and its commitment to provide transparent, accountable and responsive regulatory processes.</p>

5 Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Services is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
		<p>and inspection program. The NEB continues to meet with regulated pipeline companies to review their incidents and discuss ways to improve industry performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continued to update and modernize regulations and streamline regulatory processes. Amendments to the <i>Cost Recovery Regulations</i> affecting the electricity industry came into force in 2010 to improve the clarity and effectiveness of the cost recovery system. Internet-based applications were introduced for import and export authorizations.</li> <li>Developed <i>Damage Prevention Regulations</i> to address the issue of protecting buried oil and gas pipelines from third-party damage. The regulations are in the regulatory process.</li> <li>Incorporated risk-based lifecycle management into the planning process for compliance verification activities.</li> <li>Worked in partnership with other regulators and governments to enact the new <i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>.</li> </ul>	
Build partnerships for regulatory efficiency and effectiveness	Previously committed to	<p>Performance Status: Met All</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Streamlined regulatory processes by signing four project agreements coordinated by the Major Projects Management Office (MPMO).</li> <li>Signed Joint Review Panel agreement with the Canadian Environmental Assessment Agency (CEA Agency) to partner on the environmental assessment of the Enbridge Northern Gateway application. Progress on streamlining regulatory processes in partnership with the CEA Agency.</li> <li>Strengthened partnerships with agencies in the North to share knowledge and to prepare for future northern development.</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Energy Regulation</p> <p>Building partnerships is key to achieving enhanced regulatory efficiency and effectiveness. Through strong partnerships with other departments and agencies, the NEB can share information and best practices and reduce regulatory duplication, resulting in improved safety, security and environmental outcomes.</p>
Effective engagement in NEB processes	Previously committed to	<p>Performance Status: Mostly Met</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In partnership with the MPMO, the CEA Agency and the Canadian Nuclear Safety Commission, participant funding provisions were added to the <i>Budget Implementation Act</i> and the NEB is now planning program implementation.</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Energy Regulation</p> <p>Implementing a participant funding program will support eligible stakeholders in effectively engaging in NEB regulatory processes.</p>



Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome
Employee planning and development	Previously committed to	<p>Performance Status: Met All</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completed implementation of a learning and development framework to facilitate employee orientation, skill development and retention.</li> <li>Secured funding for 56 FTEs to ensure the NEB is able to meet an increased workload due to assumption of jurisdiction of TransCanada's Alberta System (Nova Gas Transmission Line or NGTL), the implementation of the actions stemming from the Board's Land Matters Consultation Initiative (LMCI) in 2008, and the initiation of an Enhanced Aboriginal Engagement program.</li> <li>Increased investment in teams and focus on leadership in the organization. Reorganized to align program focus and reduce number of direct reports. Implemented an emerging leaders program.</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Internal Services</p> <p>Considerable expertise is required throughout the organization to carry out the NEB's mandate. The new learning and development framework will facilitate employee learning and retention, facilitating the NEB's continued delivery of efficient and effective programs and services.</p>
Improve corporate effectiveness	Previously committed to	<p>Performance Status: Met All</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completed first phase of improving financial management. Financial accounting and management processes were incorporated into the Quality Management System (QMS). Finally, financial processes were also more closely aligned to planning and reporting processes.</li> <li>Developed and implemented Business Continuity Plan to enhance security and business continuity.</li> <li>Continued progress on integrating QMS throughout the organization.</li> <li>Progress on integrating planning processes across programs and systems.</li> <li>Developed and implemented the Integrated Risk Management framework, policy and profile.</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Internal Services</p> <p>Improving corporate processes will help achieve organizational efficiencies to support the delivery of NEB programs and services.</p>
Improved information management	Previously committed to	<p>Performance Status: Met All</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implemented Records, Document and Information Management System as a part of the Information Management Renewal Project.</li> <li>Completed the initial feasibility assessment on the development of a company information system to manage data in support of the risk-based lifecycle approach to regulation. Project was placed on hold due to competing priorities.</li> <li>Continued efforts to make the NEB's paper and microfiche Frontier Information Office records available in digital format, including pursuit of funding.</li> <li>Converted approximately 400,000 essential record images to digital format. This project will continue in 2010-11.</li> </ul>	<p>SO-1</p> <p>PA: Energy Regulation</p> <p>Internal Services</p> <p>Information systems improvements will improve regulatory effectiveness in line with the Board's risk-based approach and will allow the NEB to better manage program records.</p>

## ***Risk Analysis***

### **Organizational Context**

The NEB continued to operate in a changing economic landscape in 2009-10. The year 2009 was a recession year in Canada with the gross domestic product (GDP) declining 2.5 per cent. While the economy recently has seen some recovery from the volatility of the global recession, uncertainties remain. Crude oil prices, although down significantly from the highs of 2008, climbed from about US\$40 per barrel in March 2009 to US\$80 per barrel in March 2010. Despite the recession throughout North America, the demand for Canadian crude oil continued to grow. Two major oil pipeline projects, Alberta Clipper Expansion Project and Keystone XL, were approved under NEB jurisdiction. These projects are primarily designed to increase the amount of oil sands production exported to the United States.

Natural gas prices stayed relatively flat in the US\$4-5 per MMBtu range throughout that period. This was in part due to the economic recession and its impact on energy demand as well as the continued development of unconventional gas resources, including shale gas, throughout North America. Unconventional gas resources, particularly in northeastern British Columbia, continued to be developed and additional pipelines were needed to connect these resources to the North American pipeline grid. Despite the economic recession, the energy sector, including pipelines, remained relatively robust and the demand for regulatory oversight continued to be strong throughout the year.

Compared with the global boom in infrastructure development and changing demographics that increased costs for equipment, materials and labour over the last couple of years, pressures in the labour market eased somewhat in 2009-10, but remained high from a historical perspective.

Environmental concerns and public interest in energy infrastructure development, particularly in the oil sands, are growing. Interest from landowners and landowner associations, Aboriginal groups, and Environmental Non-Governmental Organizations (ENGOS) has been increasing since the mid-1990s. There is a growing need for reliable, unbiased and timely information to inform the public debate on energy and environmental issues.

The NEB was considerably affected in 2009-10 by the Board's decision in February 2009<sup>6</sup> to approve the transfer of jurisdiction of the NGTL system to the NEB. This added nearly 24,500 km of pipeline and hundreds of above-ground facilities in Alberta to the roughly 45,000 km of pipeline already under federal jurisdiction, a 50 per cent increase in the amount of pipeline the NEB regulates. This system contains a variety of facilities of different vintages and operating conditions and the NEB had to be very diligent to ensure proper regulatory oversight throughout the transition.

---

6 National Energy Board's GH-5-2008 Reason for Decision was released on 26 February 2009 and the Certificate of Public Convenience and Necessity GC-113 was approved by the Governor in Council on 2 April 2009.

## Risks, Implications and Strategies

The economic boom that put pressure on labour markets in 2008-09 began to ease in 2009-10. Because of this general change in the labour market, the NEB was able to stabilize its staff complement during the year. Taking regulatory responsibility of the NGTL system increased the NEB's workload; however, the Board was able to secure additional funding to deal with it. This allowed the Board to shift its focus from recruitment of staff to strategies for retaining and growing its talent and developing leaders to meet future needs. The NEB continued to develop and implement its learning and development framework to maintain the expert knowledge within the NEB required to deal with the changing Canadian energy landscape. Over the past year, the Board has determined the core skills required for a number of its key regulatory programs and has developed in-house training and arranged external training to facilitate skill development for these core regulatory processes. Certain skill sets required by the Board continue to be highly sought after by industry and the Board is still challenged to offer an attractive workplace.

The Board remains current on aspects of energy exploration, production and transportation through active participation in organizing and attending forums such as the Canadian Society for Unconventional Gas and the International Pipeline Conference. In addition to attendance at external conferences and forums, the Board provides internal training through seminars and workshops on topics that ensure it has the expertise to regulate industry.

Canada's federally-regulated pipeline and power line systems transported \$75 billion of energy in 2009 in a safe, environmentally sound and economically efficient manner. However, safety and the maintenance of the physical integrity of pipelines must remain a continuing focus of the Board as the physical infrastructure for energy transportation ages. The NEB continued in 2009-10 to communicate its expectations on safety to industry and to develop leading safety indicators. An increase in pipeline ruptures and incidents has led the NEB to take increased action to influence the reversal of this trend. This spike is attributed in part to the significant increase in the amount of pipeline the NEB now regulates due to the transfer of jurisdiction of the NGTL system. In 2010-11, an analysis of root causes of incidents will be conducted and key learnings will be communicated to industry and incorporated into the NEB's safety and integrity management programs.

The NEB made progress in 2009-10 in updating and modernizing the regulations under which it operates. Board staff chaired a committee that developed a new Canadian Standards Association standard on security management for the petroleum and natural gas industry. This standard was then incorporated into the *Onshore Pipeline Regulations, 1999* and the *Processing Plant Regulations* through proposed amendments. Progress toward modernizing regulations was also made in 2009 with the introduction of the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations*, which are an amalgamation and modernization of the *Canada Oil and Gas Drilling Regulations* and the *Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations*. With these actions, the Board will continue to have the tools it needs to effectively produce regulatory outcomes that are in the public interest.

In 2009-10, significantly higher expectations were placed on the NEB by landowners, landowner associations, Aboriginal groups and ENGOS. Many landowners have expressed concern regarding the impact of pipeline development near or on their land. To address landowner



concerns, the NEB undertook the LMCI in 2008. The consultation was completed in 2009 and recommendations were then translated into work plans. As this work continues, regular updates are published on the NEB website ([www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca)) to enable landowners to inform themselves on progress.

In line with the federal government's MPMO initiative, the NEB implemented the Enhanced Aboriginal Engagement program, an extension to the work of the existing Aboriginal Engagement program. The Aboriginal Engagement program helps the Board keep up with the evolving participation and communication needs of Aboriginal groups by identifying and working to remove barriers to Aboriginal participation in NEB proceedings.

To maintain trust in its processes, it is critical that the NEB work to improve public understanding and awareness of the NEB's role. This year, trips were made to Nunavut to engage with northern stakeholders and to improve their understanding of the NEB's role and processes. As well, the NEB learned about northern organizations and their responsibilities. In 2009-10, the NEB also met with a number of ENGOs across Canada to develop an appreciation of their concerns and to share information on NEB regulatory processes.

## ***Expenditure Profile***

### **Total Authorities**

During the 2009-10 fiscal year, NEB total authorities increased by \$19.4 million due to the following main increases received throughout the year:

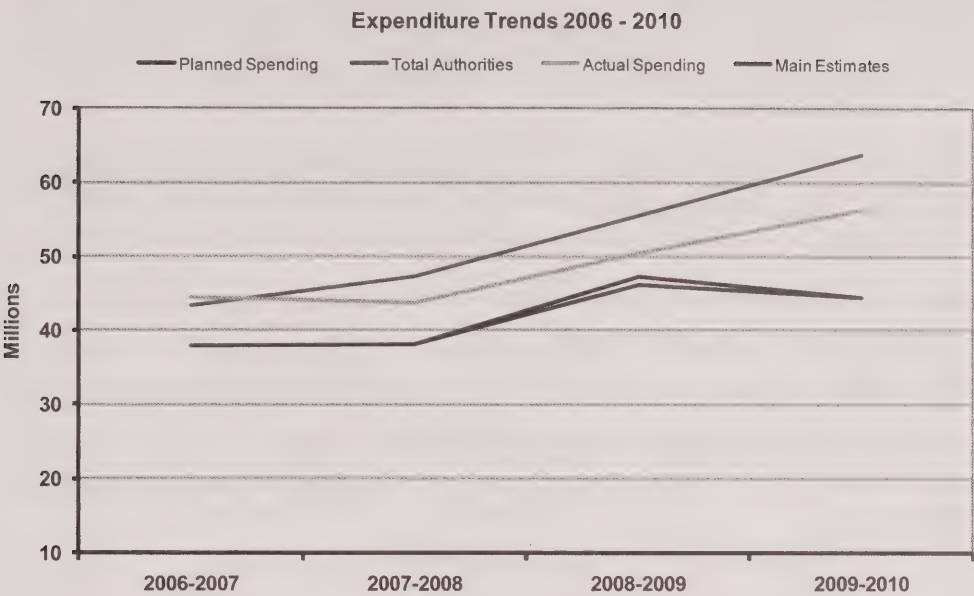
- \$9.6 million for the NGTL system, the LMCI and the Enhanced Aboriginal Engagement program;
- \$5.4 million for compensation adjustment for the impact of the Collective Agreement and other related adjustment signed as of 1 Nov 2008;
- \$1.1 million for Year-end adjustment to the Employee Benefit Plans;
- \$2.0 million for Operating Budget Carry Forward from FY 2008-09; and
- \$1.3 million for reimbursement of NEB Eligible Paylist expenditures for FY 2009-10.

### **Actual Spending**

In 2009-10, NEB total expenditures were \$56.2 million, which was \$7.6 million less than total authorities. Due to a drop in the number of major applications in 2009-10, the NEB saw a decrease in hearings and under spent its hearing allocation by \$1.5 million. The NEB lapsed almost \$5.0 million in personnel expenditures due to the inability of the NEB to staff all of the 56 new FTEs it received in-year. This staffing will be completed in the 2010-11 fiscal year. Finally, Operating and Maintenance expenditures had a lapse of \$0.9 million due to fewer than anticipated staff and to projects that were cancelled or moved to 2010-11.



NEB Spending Trends 2006/07 – 2009/10



Voted and Statutory Items

(\$ millions)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007–08 Actual Spending	2008–09 Actual Spending	2009–10 Main Estimates	2009–10 Actual Spending
25	Operating expenditures	39.1	45.0	39.4	50.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.7	5.4	5.0	6.2
Total		43.8	50.4	44.4	56.2

## **SECTION II : ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME**

### **2.1 Strategic Outcome**

**Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient markets.**

The NEB operates and delivers its programs within a framework of five integrated goals:

- NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so.
- NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment.
- Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets.
- The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected.
- The NEB delivers quality outcomes through innovation and leadership.

These goals provide the framework for the NEB to achieve its strategic outcome. The goals also identify expected results for the NEB program activities and have related measures and targets.

The NEB's Strategic Plan outlines the NEB's vision and purpose, and provides the structure for the goals framework. More information on the Strategic Plan and NEB service standards is available on the NEB's website ([www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca)).

### **2.2 Program Activity: Energy Regulation**

The Energy Regulation Program provides the Canadian public, project proponents and other government agencies with regulation of international and designated interprovincial power lines; construction, operations, and tolls and tariffs on international and interprovincial pipelines; energy trade; and exploration and development in certain frontier and offshore areas. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework which allows these economic activities to occur when they are in the public interest<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time.

Program Activity: Energy Regulation					
2009–10 Financial Resources (\$ millions)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
20.7	33.1	29.1	179.7	180.85	+1.15

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so	Companies have adequate and effectively implemented safety, integrity and environmental management systems and programs	100% of companies regulated by the NEB have safety, integrity and environmental systems and programs in place	Not Met	Two audits completed and two audits deferred as audit procedures are under review. Performance improved from last year with the average number of findings per audit in 2009-10 showing a decrease of 66% from previous years.
	Percent of planned compliance activities completed	100% of planned compliance activities are completed	Mostly Met	90% of planned activities were completed. Completed planned activities by management area: Emergency Management 88%, Pipeline Integrity 87%, Safety 89% and Security 100%. The NEB was not able to complete all planned work due to reallocation of resources to construction activities and incident investigations.
	Public perception of pipeline safety (assessed through a survey to be conducted every three years)	Establish a baseline for the level of public perception of pipeline safety	Not Measured	The Board deferred its planned stakeholder survey until 2010-11 to allow time for the implementation of Land Matters Consultation Initiative (LMCI) recommendations. Therefore, data to support this measure is not available.
NEB regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment	Percent of planned environmental compliance activities completed	100% of planned compliance activities are completed	Met All	100% of planned environmental compliance activities were completed.
	Public satisfaction with environmental protection (assessed through a survey to be conducted every three years)	Establish a baseline for the level of public satisfaction with environmental protection for activity related to energy infrastructure development	Not Measured	The Board deferred its planned stakeholder survey until 2010-11 to allow time for the implementation of LMCI recommendations. Therefore, data to support this measure is not available.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets	The Board's regulatory processes are measurably efficient and effective	All NEB service standards for its regulatory services are met (service standards are available on the NEB website at: <a href="http://www.neb-one.gc.ca">www.neb-one.gc.ca</a> )	Mostly Met	90% of service standards met. Details on service standard performance are provided in Section III.
	Percent of planned financial regulatory audits completed	100% of planned financial regulatory audits are completed	Met All	100% of planned financial regulatory audits were completed.
The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected	Stakeholders are satisfied with NEB processes, information and interaction	Majority of stakeholders are satisfied with NEB processes, information and interaction	Not Measured	The Board deferred its planned stakeholder survey until 2010-11 to allow time for the implementation of LMCI recommendations. Therefore, data to support this measure is not available.

## ***Benefits for Canadians***

This program activity provides Canadians with regulation of international and interprovincial pipelines, international power lines, energy development and trade. The regulatory framework focuses on ensuring Canadians have safe, secure and economically efficient energy infrastructure that is built and operated in a manner that protects the environment. The NEB contributes to Canada's energy future by creating a regulatory framework that integrates economic, environmental and social dimensions of the facilities and the activities it regulates in the public interest. This framework enables procedural fairness and effective regulatory processes. It provides expectations for the regulated industry through an approach, which combines prescriptive elements and specific outcomes that are goal-based and encourage innovation.

Federally-regulated systems transported nearly \$75 billion of energy in 2009 to markets in Canada and elsewhere. Federally-regulated companies create wealth for Canadians through jobs, taxes and the export of hydrocarbons and electricity. The Canadian energy industry accounted for 6.7 per cent of Canada's GDP in 2009. In 2009, the revenue generated from energy exports from Canada totalled \$81 billion and accounted for 22 per cent of total Canadian export revenue.

## ***Performance Analysis***

The NEB analyzes its performance and progress toward its Strategic Outcome by evaluating the results of its performance measures and planned objectives described in the *2009-2010 Report on Plans and Priorities* and the circumstances influencing these results.



## Safety and the Environment

The safety of the public and the people who build and operate pipelines regulated by the NEB and the protection of the environment is of paramount importance to the Board. The NEB continually looks for ways to improve the safety performance of the federal pipeline industry so that incidents and injuries are minimized. The Board uses a risk-based approach to regulation to focus on companies requiring higher levels of regulatory compliance oversight. The NEB takes a proactive approach to addressing its concerns including clarifying expectations through updated regulations; sharing trends and learnings; building an effective reporting structure for safety and pipeline integrity information; and, where necessary, issuing safety and other orders. The Board asks companies to share their performance data related to occupational injuries, leaks and spills. The Board has a comprehensive field oversight program which includes inspections and audits of facilities under construction and in operation. Companies are required to report all incidents as defined in the NEB's regulations. This data is used by the NEB to analyze individual, as well as, industry performance.

Overall, the pipeline industry continues to be a safe mode of transportation for the delivery of energy to Canadians.

- There were three disabling injuries on NEB regulated pipelines in 2009-10, which is a decrease from ten in 2008-09;
- There were four pipeline ruptures in 2009-10, which is an increase from one rupture in 2008-09;
- There were 157 incidents, such as worker injuries, unintended gas leaks and pipeline ruptures in 2009-10. This is a 24 per cent increase from the previous year. There were 145 crossing violations, which is comparable to 2008-09;
- There were two major oil releases (greater than 100m<sup>3</sup>) in 2009-10, which is up from zero major oil releases in 2008-09. There were 55 natural gas releases in 2009-10, which is up from ten the previous year;
- There were nine releases of 100L or more of hydrocarbons or other contaminants reported under the COGO Act (from oil and gas exploration and production facilities located in the Northwest Territories or Nunavut), which is a 22 per cent increase over the previous year; and
- There were three minor oil releases (between 1.5m<sup>3</sup> and 100m<sup>3</sup>) in 2009-10, which is a decrease from 14 in 2008-09.

Due to increased regulatory oversight and improved safety and integrity management systems, there has been an increase in reporting from companies on incidents and issues, especially unintended gas releases and high-pressure incidents. The transfer of jurisdiction of the NGTL system to the NEB increased the length of pipeline being monitored by the NEB by nearly 24,500 km. This led to more incidents being reported, but on a normalized basis when considering worker hours and pipeline kilometres, the rate of incidents did not change.

## **Building a Safety Culture**

The increase in some types of incidents in 2009-10 has highlighted the need for an in-depth analysis of their root causes. This analysis will identify underlying trends and provide the basis for future actions required to make the pipeline industry continually safer. The Board will also review whether its regulations continue to provide the best regulatory framework for improved safety performance.

Work was initiated in 2009-10 on a mandatory reporting structure for safety and integrity data. This will improve reporting by federally-regulated pipeline companies by focusing on performance leading indicators and will help to further enhance pipeline safety and integrity. A project was also initiated in 2009-10 to develop an information system to support the NEB's continued progression toward a risk-based lifecycle approach to the regulation of energy infrastructure. An initial feasibility assessment showed that some of the NEB's processes were not sufficiently developed to be automated at that time. During the fiscal year, documentation of the NEB's compliance verification processes was substantively completed; however, development of the information system has been deferred due to a shift in priorities. A revised feasibility study of the information system project is planned for 2010.

The NEB's commitment to regulatory oversight applies to the entire lifecycle of a pipeline or facility, from application to abandonment. Compliance activities allow the NEB to assess the level of risk associated with a facility as well as the company's performance in managing risk during construction, operation and abandonment. Compliance activities are another way the NEB influences positive outcomes in safety, security and the environment. In 2009-10, the NEB completed 90 per cent of its planned compliance activities related to safety, security, integrity, and emergency management and 100 per cent of its planned environmental compliance activities. In addition to planned activities, 51 unplanned compliance activities, such as incident investigations and audit follow-ups, were conducted in response to arising issues. Planned compliance activities not completed in 2009-10 are included in the NEB's 2010-11 compliance work plan.

In addition to its compliance verification and monitoring activities, the NEB conducted a number of outreach activities, including a public forum on pipeline safety in May 2009. This event provided companies, consultants and the public with current information on safety, regulatory initiatives and compliance requirements. Over 300 people attended the one and a half day forum, where the Board presented information on over 20 topics.

In 2009-10, the NEB initiated work to focus on reducing pipeline crossing violations. This work includes increased enforcement of crossing regulations and providing a stronger presence on the Canadian Common Ground Alliance, a not-for-profit association which works toward ongoing development and promotion of industry best practices to protect the public and the environment from damage to underground infrastructure. The NEB also created a Damage Prevention program in response to increased reports of unauthorized crossing activities. During the year, NEB inspectors conducted inspections on rights of way across most of Canada. The Damage Prevention program is proactive, geographically focused and inclusive of all involved, with special emphasis on education and stakeholder engagement.

The NEB's safety program also includes pipeline security. In 2009-10, the Board enhanced its focus on security through the completion of a new Canadian Standards Association standard (CSA Z246.01-09), Security Management for Petroleum and Natural Gas Industry System. This standard will assist the energy industry in developing and implementing security management programs. In support of the new standard, the Board issued a Notice of Proposed Regulatory Change in November 2009. This proposed amendment to the *Onshore Pipeline Regulations, 1999* and the *Processing Plant Regulations* will require companies to have a Security Management Program that meets the requirements of the new standard.

## **Protecting the Environment**

The NEB takes a lifecycle approach to the management of environmental issues throughout all phases of a regulated facility including the planning and application phase, the application assessment and public hearing phase, the construction and post construction phase, the operations and maintenance phase, and the abandonment phase. In 2009-10, the Board initiated a project to better communicate to the public the types of reclamation activities that are taking place on pipeline rights of way and how the NEB is working to minimize environmental impacts. The Board will enhance its website information on environmental protection in 2010-11.

The NEB also continued to build on relationships established with Environmental Non-Governmental Organizations (ENGOS). NEB staff met with a number of ENGOS to enhance the Board's understanding of their concerns and to help them better understand the NEB's mandate and regulatory processes. The NEB has committed to these ENGOS to enhance the flow of information from the Board and to consult with them more effectively on the NEB's Energy Information Program.

## **Respecting the Rights and Interests of those Affected**

The NEB is committed to extending its risk-based lifecycle management system for safety, security and protecting the environment to encompass the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities. To this end, the Board conducted a major initiative, the LMCI, in 2008-09. The LMCI provided a forum for discussion on land matters to improve understanding of issues and to identify new ways to incorporate these issues into the NEB's public interest considerations. Following the consultation process, the Board released an action plan outlining how concerns raised during consultations will be addressed. Implementation of this plan will continue in 2010-11.

In 2009-10, the NEB provided regulatory clarification on the financial treatment of pipeline abandonment costs and developed a corresponding workshop. The Board established a multi-stakeholder working group to develop additional guidance on crossings to support safety and security of pipelines. The Board also developed and published physical abandonment principles. Board staff met with landowners, Aboriginal groups, special interest groups and other stakeholders more than ever before. For example, community visits took place months before project applications were filed, the NEB proactively identified community initiatives to attend, and the Board responded to invitations for community events. Additionally, communications tools and processes were updated with a focus on improving company interactions with landowners and improving the accessibility of NEB processes.



## Promoting Effective Engagement

The NEB is committed to ensuring that appropriate engagement is carried out for projects where there is a potential impact to the rights and interests of Aboriginal groups. In line with the federal government's Major Projects Management Office (MPMO) initiative, the NEB implemented its Enhanced Aboriginal Engagement program, an extension to the work of its existing Aboriginal Engagement program. The program helps identify and remove barriers to Aboriginal groups' participation in NEB proceedings. The Enhanced Aboriginal Engagement program was successfully implemented for the Keystone XL, NGTL Groundbirch, and NGTL Horn River projects and is expected to be significantly used for the Enbridge Northern Gateway project.

In 2009-10, a major breakthrough was made on participant funding. Participant funding provisions have been added to the *National Energy Board Act* (NEB Act) through the *Budget Implementation Act* introduced in March 2010. The NEB's Participant Funding Program (PFP) will provide financial assistance to support the engagement of Aboriginal groups, landowners, not-for-profit organizations and other eligible persons in the regulatory assessment processes for major facility projects. The NEB's PFP will apply to public hearing processes for major energy projects within its jurisdiction. In past years, a lack of participant funding for facility hearings has been cited as an obstacle to the accessibility of NEB processes. The program will be modeled after the existing Canadian Environmental Assessment Agency program.

## Efficient Energy Infrastructure and Markets

The NEB promotes efficient energy infrastructure and markets by regulating international and interprovincial pipeline and electrical transmission facilities, pipeline tolls and tariffs, and energy imports and exports. The NEB continually monitors the effectiveness and efficiency of its regulatory processes. One way the Board does this is through service standards that identify specific delivery timelines for key services. Meeting service standard targets consistently and with quality results reflects the NEB's commitment to efficient and effective regulatory processes.

For natural gas and oil pipeline transportation systems to work well there must be adequate pipeline capacity to move products to consumers. Capacity utilization indicators show that there was more than adequate gas pipeline capacity in 2009-10. Periods of apportionment on some oil pipeline systems indicate that overall oil pipeline capacity remained tight. Additional capacity from the completion of oil pipelines under construction in 2010 will alleviate constraints on oil pipelines.

Pipeline companies must also have adequate financial strength to attract capital on terms that allow them to build needed infrastructure, maintain the safety and environmental integrity of their systems and provide services at a reasonable cost to their customers. The NEB-regulated pipeline sector in 2009-10 was financially sound. Credit ratings continued to be investment grade and companies which raised capital did so on reasonable terms.

The basis of the NEB's approach for authorizing exports is to determine that exports of gas are surplus to Canadian requirements and, in the case of electricity exports, Canadians have access to Canadian-produced energy commodities on terms and conditions at least as favourable as those



available to export buyers. To evaluate this, the NEB monitors the market and reports on its findings. In 2009-10, Canadian market prices remained well connected to North American prices, indicating that Canadian exports are surplus to requirements and that Canadians paid fair market prices for oil, natural gas and electricity.

Shipper satisfaction with the services provided by pipeline companies was not measured in 2009-10, as the Pipeline Services Survey was not conducted due to shipper feedback that an annual survey was not warranted. This biennial survey is planned to occur again in 2010-11.

The NEB met most of its service standards this year. Where the Board did not meet its expectations, the processes and resource allocations were reviewed to ensure future success. A report on 2009-10 service standard results is provided in Section III.

## **Regulatory Initiatives**

The NEB's expertise in safety, environmental protection and economic regulation, combined with the knowledge and experience of Canadians living in the North, can make a significant contribution to ensuring northern energy projects are considered and developed in a sustainable and timely way. To further this goal, 2009-10 was a year of relationship building in the North. In 2009, NEB Chair, Gaétan Caron, and some NEB staff travelled to Cambridge Bay and Iqaluit. During these visits, the Chair and staff met with various organizations to gain a better understanding of their respective roles and responsibilities in the North and to identify ways these organizations could work together to coordinate an approach to future oil and gas development in the North. The groundwork was laid to ensure preparedness for future northern development. As well, a Northern Action and Resource Plan was completed, which identified actions that will be incorporated into the NEB's 2010-11 work plan. In 2010-11, the NEB will support Indian and Northern Affairs Canada and Natural Resources Canada in improving the legislative framework in the North.

Building on previous work, the NEB launched internet-based applications for the export of crude oil, electricity, natural gas and/or natural gas liquids and the import of natural gas. The online system improves the efficiency of the regulatory process and simplifies the application assessment process. The Board also provided better information to potential applicants on the filing requirements related to these applications.

Amendments to the *Cost Recovery Regulations* affecting the electricity industry came into effect in 2010. These amendments are designed to ensure a more equitable recovery of costs from the electricity industry and to improve the clarity and effectiveness of the cost recovery system. Costs previously recovered from electricity exporters will now instead be recovered from NEB-regulated power line companies.

In 2009, the NEB continued to pursue funding to convert the paper and microfiche records of seismic information and well logs currently held by the NEB's Frontier Information Office into a digital format. This data conversion will support enhanced use by energy companies conducting exploration in the North.

Approximately 400,000 essential record images were converted to digital format in 2009-10. These include Board Orders dating to 1959, NGTL data received from the Alberta Utilities Commission and the Energy Resources Conservation Board as part of the jurisdictional change, and information about the Northern Pipeline Agency - Foothills Pipeline. The essential record conversion is on-going and will continue in 2010-11.

In 2009-10, a new initiative was introduced that will streamline regulatory processes and support positive environmental outcomes. In the 2010 budget, the NEB received legislative authority to establish a PFP under the NEB Act. The new Participant Funding amendment, with existing substitution provisions of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act), will allow the NEB to deliver environmental assessments for projects within its jurisdiction that normally would have been assessed by a joint review panel established under the CEA Act.

In 2009, the NEB signed four Project Agreements coordinated by the MPMO (Keystone XL, Enbridge Northern Gateway, NGTL Groundbitch, and NGTL Horn River). Keystone XL and NGTL Groundbitch were completed in 2009-10. By working with the MPMO, the NEB is helping to ensure a clear, consistent and coordinated federal approach to the review of major resource projects.

Another successful partnership initiative completed in 2009-10 resulted in the promulgation of the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations* on December 31, 2009. This is the first goal-oriented, multi-jurisdictional regulation to be developed in Canada. The NEB partnered with the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board, the Canada-Newfoundland and Labrador Offshore Petroleum Board and three governments to improve the regulatory framework to ensure safe and environmentally-sound regulated facilities and activities related to frontier and offshore oil and gas exploration and development.

### ***Lessons Learned***

After a period of low and declining incident rates, the number of safety issues recently has increased. The cause(s) of this increase must be determined and addressed. The Board will be focussing on this in the coming years with the intent of improving the safety and environmental performance of federally-regulated pipelines.

The transfer of jurisdiction of the NGTL system to the NEB highlighted the importance for the NEB to be able to effectively prepare itself for workload fluctuations and maintain its flexibility to efficiently respond to applications and other regulatory issues. To ensure this, the NEB will continue to improve its planning and resourcing of activities as well as continue to promote knowledge sharing and development.

In 2009-10, the NEB continued to improve its efforts to respect the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities. The Board has taken a number of steps to improve its engagement activities and to include groups previously not easily involved in regulatory proceedings (e.g., LMCI). Into the future, the NEB must continue to enhance and broaden its mechanisms for stakeholder engagement, involvement and feedback. An example of this will be a new participant funding program which will allow the public to access resources to support their timely and meaningful participation in the regulatory decisions that affect them.

## 2.3 Program Activity: Energy Information

The program provides the Board, industry, policy makers, and the Canadian public with energy industry information and market surveillance, including the outlook for supply and demand of energy commodities in Canada, to assist in decision making regarding energy infrastructure and markets. This program meets requirements under Part II of the NEB Act by informing Canadians on energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate, which are primarily in the gas, oil and electricity market sectors, and under Part VI of the NEB Act by providing market analysis to determine whether Canadians are able to access energy at fair market prices.

Program Activity: Energy Information					
2009–10 Financial Resources (\$ millions)			2009–10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
7.3	7.5	6.8	42	35.01	-6.99

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets	The Board's advice and energy information products are relevant and timely  Assessed via feedback from internal and external clients on Energy Information Program products via questionnaires after workshops, comments cards with publications, interviews with clients	Majority of feedback shows that Energy Information Program clients find products useful and relevant	Not Measured	No formal measures or surveys were done in 2009-10. The measurement framework is under re-development.
	NEB website provides timely and relevant energy market information	Meet or exceed visits to content on the NEB website from previous year	Not Measured	Technical difficulties did not allow tracking of web visits for 2009-10. A new web tracking tool has been implemented.

### *Benefits for Canadians*

Providing energy advice, information and market monitoring contributes to Canada's pursuit of a sustainable energy future by allowing policy makers, industry and the Canadian public to have access to expert knowledge and energy market information so they can make informed choices about energy options. This program focuses on providing Canadians with information that is timely, objective and relevant. Through its monitoring of energy exports, the Board determines whether Canadian energy users have access to domestically-produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers and assesses whether energy markets are functioning properly.



## Performance Analysis

The NEB collects and analyzes information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring to support the Board's regulatory program, and to provide public information that helps policy makers, industry and Canadians make informed decisions. In 2009-10, the Energy Information Program (EIP) continued to grow and improve. During the year, the NEB published and distributed five Energy Market Assessments, including an updated reference case analysis from *Canada's Energy Future: Reference Case and Scenarios to 2030*; three Energy Briefing Notes; and Summer and Winter Energy Outlooks. The Board also updated the energy pricing information on the NEB's website and introduced RSS feeds to keep stakeholders better informed. As well, the NEB organized and hosted the 2010 Energy Futures Conference. Client feedback from the conference was positive with 96% of participants surveyed strongly agreeing or agreeing that the information presented was of interest and relevance. Due to technical difficulties, the NEB was unable to track visits to its website in 2009-10; however, a new web visit tracking tool has been implemented.

The NEB worked with other departments in the Canadian government to improve the quality of energy data available to Canadians through the Joint Data Initiative. The Board also has a program to convert the gathering of export and import data to online systems. This work was placed on hold due to resource constraints in 2009 and is set to resume in 2010.

## Lessons Learned

In 2009-10, the EIP continued to provide timely and relevant energy information to Canadians. A major focus for the year was making information products more accessible through the better use of plain language and web-releasing publications. This approach must continue into the future with the goal of improving access to EIP products through better format, plain language, relevant content and modern delivery mechanisms. Further, new measures and means of assessing client satisfaction with the NEB's energy information products and workshops are required to ensure that the program continues to effectively inform the public and government on key energy matters.

## 2.4 Program Activity: Internal Services

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

Program Activity: Internal Services					
2009-10 Financial Resources (\$ millions)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
16.4	23.2	20.3	125.9	161.57	+35.67



## ***Performance Analysis***

### **Innovative Leadership and Effective Support Processes**

The NEB's Internal Services program requires sound business management and effective decision-making to ensure that the organization has the people, business processes, technologies, facilities and financial resources available to carry out its mandate.

### **Resource Capacity to Fulfil the NEB Mandate**

Despite the economic downturn, 2009-10 was an extremely busy year at the NEB. The downturn somewhat reduced the competition in the Calgary labour market and enabled the NEB to increase its permanent staffing levels. The NEB hired 52 full-time employees in 2009-10, representing 15 per cent of its total FTE complement by the end of the year. These employees were hired to meet the Board's growing workload as a result of increased regulatory obligations and to fill existing vacancies. Overall, the NEB is well-staffed to deliver on its mandate.

In 2009, the NEB implemented a new People Strategy, which is a cornerstone of its attraction and retention strategy. The People Strategy is aimed at maximizing employee engagement at the NEB, thereby maximizing staff's contribution to the NEB's goals. The People Strategy comprises six commitments to staff in return for their commitment to produce results for the NEB. These commitments include support for professional learning and development; a commitment to providing an appropriate work/life balance for all employees; effective leadership; a competitive compensation package; a supportive and inclusive work place; and a commitment to provide interesting and challenging work. A number of initiatives support each of the commitments in the People Strategy.

To assess the effectiveness of the NEB's People Strategy, regular employee feedback is solicited. In 2010, an internal survey was conducted to measure employee satisfaction with workplace conditions and an external survey was conducted by Towers Perrin. The external survey showed that the NEB has significantly higher employee engagement scores compared to Canadian averages. The internal survey showed that 92 per cent of employees agree that the NEB is "a good place to work." This was higher than the NEB's target of 85 per cent. The NEB's attrition rate dropped in 2009-10 by 2.43 per cent to 9.54 per cent for the year. The NEB was also recognized as one of Alberta's Top 50 Employers for 2010 as assessed in an independent review by a major media organization.

### **Learning and Development**

Considerable expertise is required throughout the organization to carry out the NEB's mandate. To support knowledge acquisition and transfer, time and resources were invested in 2008-09 to develop a comprehensive learning and development program. In 2009-10, the Board finished defining and began implementing its learning and development framework. The program encompasses formal and informal learning opportunities such as classroom and web-based training, job-shadowing, coaching/mentoring, and a new emerging leaders development program.

## **Improving Corporate Effectiveness**

Building a results-based culture is key to achieving the NEB's commitments. The NEB's ISO-based Quality Management System (QMS) promotes a cycle of continuous improvement for the organization. Through the consistent documentation, use and evaluation of processes, the NEB can better understand and assess where process improvements should be made. Although the Board continued to implement and make use of the system in 2009-10, greater focus will be applied in the coming year to ensure that all processes meet baseline requirements of the QMS. Communication, training and ongoing process management support is required to integrate the principles of quality management throughout the organization and to elevate the understanding of quality management and its contribution to achieving quality regulatory outcomes.

In 2009-10, a business continuity plan was developed and implemented in accordance with the recommendations from the 2008 Management Accountability Framework (MAF) assessment. The MAF assessment also identified that financial management should be improved. Financial accounting and management processes were incorporated into the QMS and exceed baseline standards. Financial processes were also more closely aligned to planning and reporting processes. Human Resources processes were also incorporated into the QMS in 2009-10.

Information systems are critical in ensuring regulatory effectiveness in line with the Board's risk-based approach and to manage program records efficiently. This year, the NEB completed its three-year implementation plan for the Records, Document and Information Management System as part of its Information Management Renewal Plan.

### ***Lessons Learned***

Over the past few years, the NEB suffered from significant attrition largely due to the challenge of competing for staff in a booming Calgary marketplace. While the NEB successfully hired 52 new people, the organization was unable to fill an additional 56 positions in a timely manner. This resulted in reduced organizational effectiveness and the addition of significant staffing, orientation and training costs.

Into the future, the NEB must work proactively and creatively to ensure it has the ability to successfully retain and attract high quality staff in a competitive market place. One way in which the NEB will do so is through the continued implementation of its People Strategy. While the People Strategy is only one year old, the NEB is confident that it is working, as shown by high employee engagement scores. The NEB will continue to pursue its People Strategy to ensure it has the motivated and knowledgeable staff required to deliver high quality results for both the NEB and the Canadian public.

## SECTION III : SUPPLEMENTARY INFORMATION

### 3.1 Financial Highlights

The NEB is funded through Parliamentary appropriations. The Government of Canada recovers approximately 90 per cent of the appropriation from the regulated industry. These revenues are deposited directly into the Consolidated Revenue Fund. This process is regulated by the *Cost Recovery Regulations* under the NEB Act.

(\$ thousands)

<b>Condensed Statement of Financial Position</b> At end of Fiscal Year (March 31, 2010)		<b>% Change</b>	<b>2008–09</b>	<b>2009–10</b>
ASSETS				
<b>Total Assets</b>		104.4%	15,591	31,871
<b>TOTAL</b>		104.4%	15,591	31,871
LIABILITIES				
<b>Total Liabilities</b>		44.3%	15,011	20,467
EQUITY				
<b>Total Equity</b>		1661.4%	580	11,404
<b>TOTAL</b>		104.4%	15,591	31,871

(\$ thousands)

<b>Condensed Statement of Financial Operations</b> At end of Fiscal Year (March 31, 2010)		<b>% Change</b>	<b>2008–09</b>	<b>2009–10</b>
EXPENSES				
<b>Total Expenses</b>		4.9%	59,429	61,155
REVENUES				
<b>Total Revenues</b>		19.5%	52,179	62,344
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>		-100.0%	-7,250	1

### *Financial Statements*

The NEB's financial statements are located on the NEB's website<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> <http://www.neb-one.gc.ca/clf-nsi/rpblctn/rprt/dprtmntlprfrmncrprt/2009-2010fnnclsttmnt-eng.html>.

## 3.2 List of Tables

The following tables are located on the Treasury Board Secretariat website<sup>9</sup>

- Sources of Non-Respendable Revenue
- User Fees / External Fees
- Internal Audits and Evaluations

## 3.3 Other Items of Interest

NEB Service Standards are located on the NEB's website<sup>10</sup>.

---

9 <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

10 <http://www.neb-one.gc.ca/clf-nsi/rpblctn/rprt/dprtmntlprfrmncrprt/2009-2010srvcstndrd-eng.html>.









On peut trouver les états financiers de l'Office sur son site Web<sup>8</sup>.

### 3.2 Liste des tableaux

Les tableaux ci-dessous sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor<sup>9</sup> :

- Sources des revenus non disponibles
- Frais d'utilisation / frais externes
- Vérifications internes et évaluations

### 3.3 Autres sujets d'intérêt

Normes de service de l'ONE sont disponibles sur le site Web de l'Office<sup>10</sup>.

---

8	<a href="http://www.nrb-one.gc.ca/cif-nst/rpblcm/rprt/dprtmntlprftmncrpt/2009-2010fnclsttmnt-fra.html">http://www.nrb-one.gc.ca/cif-nst/rpblcm/rprt/dprtmntlprftmncrpt/2009-2010fnclsttmnt-fra.html</a> .
9	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fr.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fr.asp</a> .
10	<a href="http://www.nrb-one.gc.ca/cif-nst/rpblcm/rprt/dprtmntlprftmncrpt/2009-2010srvcstndrd-fra.html">http://www.nrb-one.gc.ca/cif-nst/rpblcm/rprt/dprtmntlprftmncrpt/2009-2010srvcstndrd-fra.html</a> .



### SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

#### 3.1 Information financière

L'ONE est financé par voie de crédits parlementaires. Le gouvernement du Canada recouvre environ 90 % de ses coûts auprès des sociétés réglementées. Les revenus sont déposés directement dans le Trésor. Ce processus relève du *Règlement sur le recouvrement des frais* qui découle de la Loi sur l'ONE.

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière			au terme de l'exercice (31 mars 2010)	
Variation (%)			2008-2009	2009-2010
ACTIF				
Total de l'actif	104,4 %	15 591	31 871	
TOTAL	104,4 %	15 591	31 871	
PASSIF				
Total du passif	44,3 %	15 011	20 467	
CAPITAUX PROPRES				
Total des capitaux propres	1 661,4 %	580	11 404	
TOTAL	104,4 %	15 591	31 871	

(en milliers de dollars)

État condensé des opérations financières			au terme de l'exercice (31 mars 2010)	
Variation (%)			2008-2009	2009-2010
DÉPENSES				
Total des dépenses	4,9 %	59 429	61 155	
REVENUS				
Total des revenus	19,5 %	52 179	62 344	
COÛT DE FONCTIONNEMENT NET	-100,0 %	-7 250	1	

Au cours des dernières années, l'ONE a dû faire face à de forts taux d'attrition causés par l'intense concurrence pour recruter du personnel sur le marché en effervescence de Calgary. Bien qu'il soit parvenu à embaucher 52 nouveaux employés, il a été incapable de combler 56 autres postes en temps voulu. Cette situation a réduit son efficacité à titre d'organisation et a considérablement accru les coûts liés à la dotation, à l'orientation et à la formation.

À l'avenir, l'ONE devra être plus proactif et plus créatif pour recruter et conserver du personnel de haut calibre à l'intérieur d'un marché concurrentiel. L'un des moyens dont il dispose consiste à poursuivre la mise en place de sa stratégie des personnes. Même si elle n'existe que depuis un an, l'Office est persuadé que cette stratégie donne déjà des résultats, comme l'indique le haut taux d'engagement des employés. L'ONE poursuivra dans la voie de sa stratégie des personnes, afin de s'assurer qu'il compte sur du personnel motivé et chevronné qui produit les résultats de grande qualité pour le bien de l'organisation elle-même et celui de la population canadienne.

pour travailler ». Ce résultat dépasse l'objectif de 85 % que l'Office s'était fixé. Le taux d'attrition de l'ONE a diminué de 2,43 % durant l'exercice 2009-2010, pour passer à 9,54 % pour l'année. L'Office se classe également parmi les 50 meilleurs employeurs en Alberta en 2010, d'après une étude indépendante menée par une grande organisation du monde des médias.

## Apprentissage et perfectionnement

Pour remplir son mandat, l'Office doit compter sur un savoir-faire considérable dans toutes les facettes de son action. Afin de permettre l'acquisition et le transfert de connaissances, il a investi temps et ressources durant l'exercice 2008-2009 pour élaborer un vaste programme d'apprentissage et de perfectionnement. Au cours de l'exercice 2009-2010, il a complété la définition de son cadre d'apprentissage et de perfectionnement et s'est employé à le mettre en place. Ce programme réunit des occasions de formation structurée et non structurée, comme des séances magistrales et de la formation sur le Web, le jumelage, l'assistance professionnelle et le mentorat ainsi qu'un nouveau programme de perfectionnement des leaders en devenir.

## Amélioration de l'efficacité de l'organisation

Les engagements de l'ONE reposent principalement sur l'instauration d'une culture axée sur l'atteinte de résultats. Son SGQ de type ISO entretient un cycle d'amélioration continue au sein de l'organisation. Par des documents uniformes et l'utilisation et l'évaluation des processus, l'Office peut mieux comprendre et évaluer les améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter. Si l'accent a été mis sur la mise en œuvre et l'utilisation du système au cours de l'exercice 2009-2010, une attention plus grande sera accordée durant le prochain exercice au respect des exigences de base du SGQ. Des efforts de communication, de formation et de soutien continu à la gestion des processus seront nécessaires pour intégrer les notions de gestion de la qualité à la grandeur de l'organisation et mieux faire comprendre celle-ci et son apport à l'atteinte de bons résultats en matière de réglementation.

Durant l'exercice 2009-2010, un plan de continuité des activités a été préparé et mis en place, conformément aux recommandations de l'examen de 2008 du cadre de responsabilité de gestion (CRG). L'examen du CRG a également révélé que la gestion financière pouvait être améliorée. Des processus de comptabilité générale et de gestion financière ont été intégrés au SGQ, si bien qu'ils surpassent maintenant les normes de base. Les processus financiers ont aussi été étroitement alignés sur les mécanismes de planification et de reddition de comptes. Ceux qui ont trait aux ressources humaines ont en outre été rattachés au SGQ au cours de l'exercice 2009-2010.

Les systèmes d'information sont essentiels pour assurer l'efficacité de la réglementation en lien avec la démarche fondée sur le risque de l'ONE, ainsi que pour gérer efficacement les dossiers de programmes. Au cours de l'exercice, l'ONE a mené à terme son plan de mise en œuvre sur trois ans du système de gestion des dossiers, des documents et de l'information qui faisait lui-même partie de son projet de refonte du système de gestion de l'information.

En 2009, l'ONE a mis en œuvre une nouvelle stratégie des personnes, qui est devenue la pierre angulaire de sa stratégie de recrutement et de fidélisation du personnel. Cette stratégie vise à maximiser l'engagement des employés à l'Office et, par conséquent, à maximiser leur contribution à l'atteinte des buts de l'organisation. La stratégie des personnes repose sur six engagements pris envers les employés, en échange de leur engagement à produire des résultats pour l'ONE. Ces engagements consistent à appuyer les efforts d'apprentissage et de perfectionnement professionnels, à favoriser l'équilibre travail-vie personnelle pour tous les employés, à offrir un leadership efficace, à proposer un régime de rémunération concurrentiel, à mettre en place un milieu de travail positif et inclusif et à offrir un travail intéressant et stimulant. À chacun de ces engagements de la stratégie des personnes se rattachent un certain nombre d'initiatives.

Pour évaluer l'efficacité de la stratégie des personnes, les employés sont régulièrement invités à fournir leurs commentaires. En 2010, l'Office a réalisé un sondage interne pour connaître le taux de satisfaction de ses employés à l'égard de leurs conditions de travail. Un sondage externe a aussi été réalisé par Towers Perrin. Il est ressorti de cette dernière enquête que le taux d'engagement des employés de l'ONE était beaucoup plus élevé que la moyenne canadienne. En ce qui a trait au sondage interne, il a révélé que 92 % des employés considéraient l'ONE comme un « bon endroit

Capacité relativement aux ressources appropriées au mandat

Le programme de services internes de l'ONE exige une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses pour disposer du personnel, des mécanismes administratifs, des technologies, des installations et des ressources financières nécessaires à l'exécution de son mandat.

Leadership novateur et processus de soutien efficaces

Analyse du rendement

Activité de programme : Services internes					
Ressources financières pour l'exercice 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines (ETP) pour l'exercice 2009-2010		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
16,4	23,2	20,3	125,9	161,57	+35,67

comprendre que les activités et les ressources qui sont utilisées à la grandeur de l'organisation, par opposition à celles qui visent un programme précis.



L'ONE recueille et analyse des renseignements sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus de réglementation et de surveillance des marchés afin d'appuyer son programme en la matière et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie et la population à prendre des décisions éclairées. Au cours de l'exercice 2009-2010, le programme d'information sur l'énergie a continué de s'étendre et de s'améliorer. Pendant cette période, l'ONE a publié et distribué cinq évaluations du marché de l'énergie, dont une mise à jour du scénario de référence de son rapport *L'avenir énergétique au Canada – Scénario de référence et scénarios prospectifs jusqu'à 2030*, trois notes d'information sur l'énergie, et les perspectives sur l'énergie pour l'été et l'hiver. Il a également actualisé les informations sur les prix de l'énergie disponibles sur son site Web et mis en service des fils RSS pour tenir les parties prenantes encore mieux informées. Il a de plus organisé et accueilli la Conférence sur l'avenir énergétique du Canada 2010. Les commentateurs des clients sur la conférence ont été favorables, 96 % des participants à l'enquête ayant indiqué qu'ils étaient d'accord pour dire que l'information proposée était intéressante et pertinente. Des problèmes techniques ont empêché l'Office de calculer le nombre de visites sur son site Web au cours de l'exercice 2009-2010. Un nouvel outil de calcul des visites a été installé.

Dans le cadre d'un projet de mise en commun, l'ONE a uni ses efforts à ceux d'autres ministères fédéraux pour améliorer la qualité des données sur l'énergie offertes à la population canadienne. L'Office dispose également d'un programme visant à convertir la collecte de données sur les exportations et les importations en des systèmes en ligne. Ce projet a été mis de côté en raison d'un manque de ressources en 2009 et il devrait reprendre en 2010.

## **Leçons apprises**

Durant l'exercice 2009-2010, le programme d'information sur l'énergie a continué de fournir des informations opportunes et pertinentes à la population canadienne. Une partie des efforts de l'ONE a été consacrée à rendre les produits d'information plus accessibles en utilisant un langage plus clair et en offrant des publications sur le Web. Cette démarche devra être maintenue afin de faciliter l'accès aux produits d'information sur l'énergie par l'utilisation d'un format plus convivial, d'un langage clair, d'un contenu pertinent et de moyens de publication modernes. Par ailleurs, de nouvelles mesures et de nouveaux mécanismes pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des séances d'information de l'ONE sont nécessaires pour vérifier si le programme continue d'informer la population et le gouvernement sur des sujets clés liés à l'énergie.

## **2.4 Activité de programme : Services internes**

Dans les services internes sont regroupés des activités et des ressources connexes qui soutiennent des programmes et d'autres obligations internes d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion financière, services de gestion de l'information, services de technologie de l'information, services de gestion des installations et du matériel, services des achats et services de voyages et autres processus administratifs. Les services internes ne

Activité de programme : Information sur l'énergie					
Ressources financières pour l'exercice 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines (ÉTP) pour l'exercice 2009-2010		
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
7,3	7,5	6,8	42	35,01	-6,99

Résultats attendus	Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.	Conseils et produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie pertinents et livrés en temps opportun	Commentaires des clients internes et externes sur les produits découlant du programme d'information sur l'énergie obtenus au moyen de questionnaires remis au terme d'ateliers, de cartes commentaires dans des publications et d'entretiens avec des clients	Site Web de l'ONE qui renferme des renseignements pertinents et diffusés en temps opportuns sur le marché de l'énergie	Le nombre de visites sur le site Web de l'Office aux fins de recherche de contenu atteint ou dépasse le nombre enregistré l'année précédente.	Non mesuré	Des problèmes techniques n'ont pas permis de connaître le nombre de visites sur le site Web durant l'exercice 2009-2010. Un nouvel outil de calcul des visites a été mis en place.
Indicateurs de rendement							
Objectifs	Dans les commentaires fournis, la majorité des clients du programme d'information sur l'énergie jugent les produits utiles et pertinents.				Le nombre de visites sur le site Web de l'Office aux fins de recherche de contenu atteint ou dépasse le nombre enregistré l'année précédente.	Non mesuré	Des problèmes techniques n'ont pas permis de connaître le nombre de visites sur le site Web durant l'exercice 2009-2010. Un nouvel outil de calcul des visites a été mis en place.
Progress						Non mesuré	
Résumé du rendement							

## Avantages pour les Canadiens et Canadiennes

Les conseils, l'information en matière d'énergie et la surveillance des marchés que procure l'ONE contribuent à la quête d'un avenir énergétique durable pour le Canada, en fournissant aux responsables des politiques, à l'industrie et à la population canadienne des connaissances approfondies et des renseignements sur le marché de l'énergie, afin qu'ils puissent prendre des décisions judicieuses. Ce programme consiste principalement à fournir aux Canadiens et Canadiennes une information objective, pertinente et livrée en temps opportun. Par sa surveillance des exportations d'énergie, l'Office détermine si les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi d'évaluer si les marchés énergétiques fonctionnent bien.

qui assurera la sécurité et la protection de l'environnement dans le cas des installations et des activités durant l'exploration et la mise en valeur de ressources pétrolières et gazières dans les zones extracôtières et pionnières.

## ***Leçons apprises***

Après avoir connu une période où les taux d'incidents ont été bas et décroissants, le nombre de problèmes liés à la sécurité a augmenté. Il est essentiel de connaître la ou les causes de cette hausse et de s'y attaquer. Au cours des prochaines années, l'Office s'attardera à cet enjeu, avec comme objectif d'améliorer le rendement des pipelines soumis à la réglementation fédérale sur les divers plans de la sécurité et à l'environnement.

L'élargissement de la compétence de l'ONE au réseau de NGTL a fait ressortir l'importance pour l'Office d'être capable de se préparer efficacement à des changements dans sa charge de travail et d'être assez souple pour réagir adéquatement aux demandes d'autorisation et aux autres enjeux liés à la réglementation. Pour y arriver, l'ONE continuera à raffiner sa planification et l'affectation de ses ressources aux activités, ainsi qu'à promouvoir le partage des connaissances et le perfectionnement.

Au cours de l'exercice 2009-2010, l'Office a poursuivi ses efforts pour faire en sorte que les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE soient respectés. Il a pris de nombreuses mesures pour améliorer les activités visant à favoriser la participation et à tendre la main aux groupes qui participaient peu à ses procédures au titre de la réglementation (p. ex. l'ICQF). Il continuera à raffiner et à élargir ses mécanismes pour accroître la participation et les rétroactions des parties prenantes. On peut mentionner, à titre d'exemple, l'instauration du nouveau programme d'aide financière aux participants, qui procurera des fonds aux personnes désireuses de participer de façon opportune et significative aux décisions de réglementation qui les touche.

## **2.3 Activité de programme : Information sur l'énergie**

Le programme d'information sur l'énergie de l'Office lui fournit et fournit à l'industrie, aux responsables des politiques et à la population canadienne des renseignements sur le secteur de l'énergie et sur la surveillance des marchés, notamment une perspective de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada, afin d'aider à la prise de décisions sur l'infrastructure énergétique et les marchés. Ce programme satisfait aux exigences de la Partie II de la Loi sur l'ONE, qui prévoient de renseigner les Canadiens et Canadiennes sur l'évolution des marchés énergétiques et les enjeux se rattachant au mandat de réglementation de l'Office, principalement dans les secteurs du gaz, du pétrole et de l'électricité, et aux exigences de la Partie IV de la Loi sur l'ONE, qui, elles, prévoient la réalisation d'analyses du marché pour déterminer si la population canadienne a accès à une énergie à des prix équitables.



de réglementation plus efficace et simplifie l'évaluation des demandes. L'Office fournit aussi des renseignements plus pertinents aux demandeurs potentiels sur les exigences de dépôt d'une demande.

Les modifications apportées au *Règlement sur le recouvrement des frais* pour le secteur de l'électricité sont entrées en vigueur en 2010. Elles visent à assurer un recouvrement plus équitable des frais auprès du secteur de l'électricité et rendent le système de recouvrement des coûts plus clair et plus efficace. Les coûts qui étaient auparavant recouverts auprès des exportateurs d'électricité le seront désormais auprès des sociétés de transport d'électricité relevant de l'ONE.

En 2009, l'Office a continué de chercher du financement en vue de la numérisation de documents papier et de microfiches renfermant des données sismiques et des journaux de puits que l'on trouve actuellement au bureau d'information sur les terres domaniales de l'Office. La conversion de ces données facilitera leur utilisation par les sociétés d'énergie qui mènent des activités d'exploration dans le Nord.

Environ 400 000 dossiers indispensables sous forme d'images ont été numérisés au cours de l'exercice 2009-2010. Parmi ces documents, on note des ordonnances de l'Office qui remontent à 1959, des documents relatifs à NGTL qui lui ont été remis par l'Alberta Utilities Commission et l'Energy Resources Conservation Board au moment du changement de compétence, ainsi que des documents de l'Administration du pipe-line du Nord traitant du pipeline Foothills. La conversion des documents est un projet de longue haleine qui se poursuivra durant l'exercice 2010-2011.

Une nouvelle initiative visant à simplifier les processus de réglementation et à favoriser l'atteinte de résultats favorables sur le plan environnemental a été lancée au cours de l'exercice 2009-2010. Dans le budget fédéral de 2010, l'Office a obtenu le pouvoir de mettre en place un programme de financement des participants en vertu de la Loi sur l'ONE. Ce nouveau programme, allié aux dispositions de remplacement actuellement prévues dans la LCEE, permettra à l'Office d'effectuer des évaluations environnementales pour les projets qui relèvent de sa compétence et qui, dans le passé, auraient été soumis à un examen d'une commission conjointe créée en vertu de la LCEE.

En 2009, l'ONE a signé quatre ententes relatives à des projets coordonnées par le BGGP (Keystone XL, Northern Gateway d'Enbridge, NGTL Groundbirch et NGTL Horn River). Les projets Keystone XL et NGTL Groundbirch ont été achevés au cours de l'exercice 2009-2010. La collaboration entre l'Office et le BGGP permet de définir une démarche claire, uniforme et coordonnée entre les autorités fédérales pour l'examen des grands projets visant les ressources naturelles.

Un autre partenariat a été couronné de succès durant l'exercice 2009-2010. Il s'agit de la promulgation, le 31 décembre dernier, du *Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz naturel au Canada*. Il s'agit du premier règlement multi-juridictionnel axé sur les buts à être préparé au Canada. L'ONE s'est associé à l'Office Canada – Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers, à l'Office Canada – Terre-Neuve-et-Labrador des hydrocarbures extracôtiers et à trois gouvernements pour mettre en place un meilleur cadre de réglementation



pour leurs clients. Au cours de l'exercice 2009-2010, la santé financière du secteur pipelineier réglementé a été bonne. D'après les cotes de solvabilité, les sociétés continuent d'être jugées comme de qualité placement, et elles ont pu obtenir des capitaux à des conditions raisonnables. Le principe fondamental qui guide l'Office en ce qui a trait à l'autorisation des exportations consiste à déterminer si les exportations de gaz sont faites à partir des surplus enregistrés une fois comblés les besoins de la population canadienne et, dans le cas des exportations d'électricité, si les Canadiens et Canadiennes ont accès aux produits énergétiques de leur pays à des conditions au moins aussi favorables que celles qui sont offertes aux marchés d'exportation. Pour y arriver, l'ONE suit l'évolution des marchés et fait rapport de ses conclusions. Durant l'exercice 2009-2010, les prix sur le marché canadien sont demeurés en parfaite harmonie avec ceux enregistrés à l'échelle nord-américaine, ce qui indique que les exportations canadiennes se font après que les besoins de la population sont comblés et que celle-ci a continué de jouir de prix justes pour le pétrole, le gaz naturel et l'électricité.

La satisfaction des expéditeurs à l'égard des services fournis par les sociétés pipelineières n'a fait l'objet d'aucune évaluation pendant l'exercice 2009-2010. En effet, suite aux commentaires des expéditeurs qui jugeaient qu'il n'était pas nécessaire de mener cette enquête tous les ans, le sondage sur les services pipelineiers n'a pas été réalisé. Il est toutefois prévu au cours de l'exercice 2010-2011.

L'Office a respecté la majorité de ses normes de service durant l'exercice. Dans les cas où les attentes n'ont pas été satisfaites, les processus et les ressources seront examinés pour assurer la réussite à l'avenir. Le lecteur trouvera à la section III un compte rendu des résultats obtenus durant l'exercice 2009-2010 en matière de normes de service.

## Initiatives de réglementation

Le savoir-faire de l'ONE en matière de sécurité, de protection de l'environnement et de réglementation économique, allié aux connaissances des gens du Nord et à leur expérience, lui permettent de jouer un rôle de premier plan dans l'assurance que les projets énergétiques dans cette région seront examinés et que la mise en valeur se fera de manière opportune et dans un souci de durabilité. À cette fin, l'exercice 2009-2010 a été consacré au renforcement des liens avec le Nord. En 2009, le président de l'ONE, Gaétan Caron, accompagné de quelques membres du personnel de l'Office, s'est rendu à Cambridge Bay et à Iqaluit. Ce voyage a permis de rencontrer divers organismes pour comprendre leurs rôles et leurs responsabilités respectifs dans la région et pour explorer des façons de permettre à ces organismes de collaborer pour coordonner leur démarche relativement à la mise en valeur future des ressources pétrolières et gazières du Nord. Les bases ont été jetées pour être prêt en vue du développement futur de la région. Un plan d'action et de ressources pour le Nord a également été préparé; on y répertorie les mesures qui composeront le plan de travail de l'ONE pour l'exercice 2010-2011. Pendant cette période, l'Office, sous l'égide d'Affaires indiennes et du Nord Canada et de Ressources naturelles Canada, s'emploiera à améliorer le cadre législatif touchant le Nord.

Profitant du travail accompli dans le passé, l'ONE a lancé un système de demandes d'autorisation en ligne pour l'exportation de pétrole brut, d'électricité, de gaz naturel et de liquides de gaz naturel, ainsi que pour l'importation de gaz naturel. Ce système rend le processus

communication pour améliorer les interactions entre les sociétés et les propriétaires fonciers et rendre ses propres processus plus faciles d'accès.

## Promotion d'une participation efficace

L'ONE est déterminé à assurer une participation adéquate des groupes autochtones à ses processus quand des projets pourraient toucher leurs droits et leurs intérêts. En conformité avec l'initiative du BGGP créé par le gouvernement fédéral, l'ONE a institué le programme bonifié pour la participation des Autochtones, un prolongement, en quelque sorte, du programme de participation des peuples autochtones existant. Cette démarche aide à répertorier et à éliminer les obstacles à la participation des groupes autochtones aux procédures de l'Office. Le programme bonifié pour la participation des Autochtones a été couronné de succès lors des projets Keystone XL, ainsi que Groundbirch et Horn River de NGTL, et il devrait susciter un grand intérêt dans le cadre du projet Northern Gateway d'Enbridge.

Au cours de l'exercice 2009-2010, des progrès considérables ont été accomplis dans le dossier de l'aide financière aux participants. Des dispositions à cet effet ont été ajoutées à la Loi sur l'ONE par la voie de la *Loi d'exécution du budget* qui a été déposée en mars 2010. Les fonds accordés dans le cadre du Programme d'aide financière aux participants de l'ONE faciliteront la participation des groupes autochtones, des propriétaires fonciers, des organismes à but non lucratif et des autres personnes admissibles aux processus d'évaluation au titre de la réglementation pour les grands projets d'installations. Le programme visera les audiences publiques portant sur les grands projets énergétiques relevant de l'ONE. Ces dernières années, l'absence d'une telle aide pour les audiences sur les installations a été mentionnée parmi les obstacles à l'accessibilité aux processus de l'ONE. Le programme s'inspirera de celui en vigueur actuellement à l'ACFE.

## Efficience de l'infrastructure et des marchés énergétiques

L'ONE encourage l'efficience de l'infrastructure et des marchés énergétiques par ses décisions de réglementation sur les installations pipelinieres et les lignes internationales et interprovinciales de transport d'électricité, les droits et tarifs pipeliniers et les importations et exportations d'énergie. Il surveille de près l'efficacité et l'efficience de sa démarche de réglementation. Une façon d'y parvenir est l'adoption de normes avec des délais précis pour des services clés. Le respect de ces normes et l'obtention de bons résultats illustrent l'engagement de l'Office à l'endroit de processus de réglementation efficaces et efficaces.

Un réseau de transport pipelinier acheminant le pétrole et le gaz naturel qui fonctionne bien doit posséder une capacité suffisante pour amener les produits aux consommateurs. L'utilisation de la capacité indique qu'il y avait une capacité plus que suffisante pour le transport de gaz au cours de l'exercice 2009-2010. Le recours occasionnel à la répartition sur quelques oléoducs démontre que la capacité globale de transport de pétrole reste serrée. L'augmentation de la capacité qui résultera de l'achèvement d'oléoducs en construction soulagera les contraintes actuelles.

Les sociétés pipelinieres doivent aussi être assez solides sur le plan financier afin d'attirer les capitaux dont elles ont besoin pour bâtir l'infrastructure nécessaire, maintenir la sécurité et l'intégrité environnementale de leurs systèmes et fournir leurs services à un coût raisonnable

Les modifications proposées au *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* et au *Règlement sur les usines de traitement* exigeront que les sociétés disposent d'un programme de gestion de la sûreté répondant aux exigences de la nouvelle norme.

## Protection de l'environnement

L'Office préconise une approche axée sur le cycle de vie en matière de gestion des enjeux environnementaux tout au long de l'existence d'une installation soumise à la réglementation, ce qui comprend la phase de planification et de demande d'autorisation, celle de l'étude de la demande et des audiences publiques, celle de la construction et de l'après-construction, celle de l'exploitation et de l'entretien et celle de la cessation d'exploitation. Durant l'exercice 2009-2010, l'ONGE a démarré un projet visant à mieux informer la population au sujet des divers types d'activités de remise en état qui se déroulent sur les emprises de pipelines et les méthodes qu'il utilise pour réduire au minimum les impacts sur l'environnement. Pendant le prochain exercice, il améliorera la section de son site Web portant sur la protection de l'environnement.

L'ONGE a poursuivi ses efforts afin de créer des relations avec les ONGE. Le personnel de l'ONGE a rencontré un grand nombre d'ONGE afin de mieux saisir leurs inquiétudes et de les aider à mieux saisir elles aussi le mandat et les processus de réglementation de l'Office. Il s'est engagé à améliorer les canaux d'information et à consulter les ONGE d'une manière plus efficace dans le cadre de son programme d'information sur l'énergie.

## Respect des droits et des intérêts des personnes touchées

L'Office est résolu à élargir le champ d'application de son système de gestion axé sur le cycle de vie et fondé sur le risque, qui existe actuellement pour la sûreté et la sécurité des installations et la protection de l'environnement, afin d'y intégrer les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONGE. À cette fin, il a lancé, au cours de l'exercice 2008-2009, une initiative de grande envergure, l'ICQF, qui procure un forum de discussion aux propriétaires fonciers qui favorise une meilleure compréhension des enjeux et qui permet de dégager de nouveaux moyens d'intégrer ces questions aux éléments que l'ONGE analyse dans l'intérêt du public. Aux termes du processus de consultation, l'Office a publié un plan d'action précisant comment les préoccupations soulevées seront prises en compte. La mise en œuvre de ce plan se poursuivra durant l'exercice 2010-2011.

Au cours de l'exercice 2009-2010, l'Office a apporté des précisions au traitement financier des coûts liés à la cessation d'exploitation des pipelines et a organisé un atelier sur la question. Il a également créé un groupe de travail multilatéral qu'il a mandaté de préparer des lignes directrices supplémentaires sur les croisements de pipelines afin de renforcer la sécurité et la sûreté des pipelines. L'Office a également énoncé et publié des principes sur la cessation d'exploitation physique. Plus que jamais, le personnel de l'ONGE rencontre les propriétaires fonciers, les groupes autochtones, les groupes d'intérêt spéciaux et les autres parties prenantes. Ainsi, des visites dans les collectivités ont été organisées plusieurs mois avant le dépôt des demandes d'autorisation. L'Office a dressé la liste, de manière proactive, des initiatives communautaires à mettre à son horaire, et il a répondu aux invitations à assister à des événements dans la collectivité. L'ONGE a également mis à jour ses outils et ses processus de



réglementation de l'infrastructure énergétique. Une première étude de faisabilité a démontré que les processus de l'Office ne sont pas assez raffinés à ce stade-ci pour être automatisés. Au cours de l'exercice, on a pratiquement terminé la documentation des processus de vérification de la conformité de l'ONÉ. Toutefois, un changement dans les priorités a eu comme effet de repousser la création d'un système d'information. Une nouvelle étude de faisabilité du projet de système d'information est prévue en 2010.

La détermination de l'Office en matière de surveillance au titre de la réglementation s'étend à l'ensemble du cycle de vie d'un pipeline ou d'une installation, depuis la demande d'autorisation jusqu'à la cessation d'exploitation. Les activités de contrôle de la conformité permettent à l'ONÉ d'évaluer les risques associés à une installation, ainsi que le rendement de la société à gérer les risques durant la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation. Elles offrent aussi à l'Office un autre moyen d'agir favorablement sur les résultats en matière de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement. Au cours de l'exercice 2009-2010, l'Office a réalisé 90 % des opérations de vérification de la conformité qu'il avait projetées relativement à la gestion de la sûreté, de la sécurité, de l'intégrité et des urgences, et la totalité de celles prévues pour la protection de l'environnement. En plus des opérations planifiées, 51 activités non planifiées, comme des enquêtes sur des incidents survenus et des suivis de vérifications, se sont déroulées. Les activités de contrôle de la conformité planifiées qui n'ont pu être complétées durant l'exercice 2009-2010 figurent au plan de travail de l'ONÉ pour l'exercice 2010-2011.

En plus des opérations de conformité et de surveillance, le personnel de l'Office a participé à un grand nombre d'activités visant à créer des relations avec le monde extérieur, dont un forum public sur la sécurité des pipelines en mai 2009. Cet événement a permis aux sociétés, aux conseillers et à la population d'obtenir des renseignements à jour sur la sécurité, les initiatives de réglementation et les exigences en matière de conformité. Plus de 300 personnes ont participé à ce forum d'une journée et demie au cours duquel l'Office a fait des présentations sur plus de 20 thèmes.

Durant l'exercice 2009-2010, l'ONÉ a beaucoup travaillé pour réduire les infractions impliquant des croisements de pipelines. Il s'est notamment appliqué à faire respecter davantage la réglementation sur cet aspect et a été plus présent au sein de la Canadian Common Ground Alliance, une association à but non lucratif qui s'emploie à concevoir et à promouvoir les meilleures pratiques au sein du secteur dans le but de protéger la population et l'environnement contre les dommages causés aux infrastructures enfouies. La hausse du nombre de croisements non autorisés a incité l'ONÉ à mettre sur pied un programme de prévention des dommages. Au cours de l'exercice, les inspecteurs de l'Office ont réalisé des inspections des emprises de pipelines partout au Canada. Le programme de prévention des dommages est à la fois proactif, géographique et unificateur de tous les intérêts; il met surtout l'accent sur l'éducation et la participation des parties prenantes.

Le programme sur la sécurité de l'ONÉ porte également sur la sûreté des pipelines. Durant l'exercice 2009-2010, l'Office a porté encore plus d'attention à la sûreté, en participant à l'achèvement de la nouvelle norme CSA Z246.01-09 intitulée *Gestion de la sûreté des installations liées à l'industrie du pétrole et du gaz naturel*. Cette norme aidera le secteur énergétique à préparer et à mettre en place des programmes de gestion en la matière. En appui à la nouvelle norme, l'Office a publié un avis de modification réglementaire en novembre 2009.



- Au cours de l'exercice 2009-2010, trois blessures invalidantes sont survenues sur les pipelines réglementés par l'ONE, ce qui constitue une diminution par rapport aux dix blessures signalées durant l'exercice 2008-2009.

- Il y a eu quatre ruptures de pipelines pendant l'exercice 2009-2010, une hausse par rapport à l'unique rupture rapportée durant l'exercice précédent.
- Pendant la période, 157 incidents – blessures à des travailleurs, fuites de gaz non intentionnelles et ruptures de pipelines – ont été recensés. Il s'agit d'une augmentation de 24 % par rapport à l'exercice précédent. Un total de 145 infractions relatives à des croisements a été enregistré, un nombre comparable à la période précédente.

- Deux rejets de pétrole d'importance (supérieur à 100 m<sup>3</sup>) ont été signalés au cours de l'exercice 2009-2010. Il n'y en avait eu aucun durant l'exercice 2008-2009. On a répertorié 55 rejets de gaz naturel au cours de la période visée, une hausse par rapport aux dix de l'exercice précédent.
- Un total de neuf rejets de 100 L ou plus d'hydrocarbures ou d'autres contaminants ont été déclarés en conformité avec la LOPC (à partir d'installations d'exploration et de production pétrolières et gazières situées dans les Territoires du Nord-Ouest ou au Nunavut), ce qui représente une augmentation de 22 % par rapport à l'exercice précédent.
- Enfin, on a enregistré trois rejets mineurs de pétrole (entre 1,5 m<sup>3</sup> et 100 m<sup>3</sup>) au cours de l'exercice 2009-2010, une baisse par rapport aux 14 rejets signalés pendant l'exercice 2008-2009.

Avec l'élargissement du régime réglementaire de surveillance et l'amélioration des systèmes de gestion de la sécurité et de l'intégrité, le nombre d'incidents et de problèmes signalés par les sociétés a augmenté, en particulier dans le cas des rejets de gaz et des incidents liés à une haute pression. L'élargissement de la compétence de l'ONE au réseau de NGTL a accru de près de 24 500 kilomètres le réseau désormais sous surveillance. Cela a entraîné une augmentation du nombre d'incidents déclarés. Toutefois, en tenant compte du nombre d'heures travaillées et du nombre de kilomètres de pipelines, le taux d'incident est demeuré inchangé.

## **Installation d'une culture axée sur la sécurité**

L'augmentation de certains types d'incidents durant l'exercice 2009-2010 a fait ressortir la nécessité d'examiner en profondeur les causes de ces incidents. Cela permettra de dégager des tendances sous-jacentes en vue de la future prise de mesures visant à rendre le secteur pipeline toujours plus sécuritaire. Par ailleurs, l'analyse de l'ONE établira si sa réglementation continue d'offrir le meilleur cadre de réglementation pour améliorer le rendement du secteur en matière de sécurité.

Durant l'exercice 2009-2010, le travail a commencé afin de mettre en place une structure de rapports obligatoires pour les données sur la sécurité et l'intégrité. Cette structure améliorera la production des rapports par les sociétés soumises à la réglementation fédérale, car il sera possible de se concentrer sur les principaux indicateurs de rendement. En outre, elle aidera à accroître davantage la sécurité et l'intégrité des pipelines. Un autre projet a été entrepris durant l'exercice 2009-2010. Il consiste à créer un système d'information pour soutenir l'ONE dans la poursuite de sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque en matière de

La sécurité du public et des personnes qui construisent et exploitent les pipelines réglementés par l'ONE et la protection de l'environnement revêtent une importance primordiale. L'Office recherche continuellement des moyens d'améliorer le rendement de sécurité de l'industrie pipelinère soumise à la réglementation fédérale, afin de réduire au minimum les incidents et les blessures. En matière de réglementation, il préconise une démarche fondée sur le risque et surveillances de la conformité. Pour répondre à ses préoccupations, il adopte des mesures proactives, notamment en clarifiant les attentes par la mise à jour de la réglementation, la mise en commun des tendances et des leçons apprises, la création d'une structure efficace pour la production de rapports visant à partager l'information sur la sécurité et l'intégrité des pipelines et, s'il y a lieu, en délivrant des ordonnances sur la sécurité ou d'autres aspects. L'Office demande aux sociétés de partager leurs données sur leur rendement relativement aux blessures professionnelles, aux déversements et aux fuites. Il a mis en place un programme détaillé de surveillance sur le terrain qui comprend des inspections et des vérifications des installations durant la construction et l'exploitation. Les sociétés sont tenues de déclarer tous les incidents qui surviennent, selon la définition que donne la réglementation de l'ONE à ce terme. L'ONE utilise ensuite ces données pour faire sa propre analyse du rendement de l'entreprise et du secteur. Dans l'ensemble, le secteur pipelinier continue d'offrir un mode de transport sécuritaire pour acheminer l'énergie aux Canadiens et Canadiennes.

## Sécurité et protection de l'environnement

L'ONE analyse son rendement et ses progrès par rapport à son résultat stratégique, en comparant ses mesures de rendement aux objectifs énoncés dans le rapport intitulé *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010* et en tenant compte des situations qui peuvent influencer sur ces résultats.

### Analyse du rendement

Les réseaux de compétence fédérale ont transporté de l'énergie pour une valeur de plus de 75 milliards de dollars en 2009 vers des marchés au Canada et à l'étranger. Les sociétés assujetties à la réglementation fédérale enrichissent la population canadienne en créant des emplois, en payant des impôts et taxes et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. En 2009, le secteur énergétique au Canada a représenté 6,7 % du PIB. Durant cette période, les exportations d'énergie du Canada ont généré des revenus de 81 milliards de dollars, ce qui représente 22 % de la valeur de toutes les exportations canadiennes.

et viable au plan économique, construite et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. L'Office contribue à l'avenir énergétique du Canada en instaurant un cadre de réglementation qui intègre, d'une part, les dimensions économiques, environnementales et sociales des installations et des activités qu'il réglemente, et l'intérêt de la population, d'autre part. Ce cadre garantit l'équité procédurale et l'efficacité des processus de réglementation. Par l'entremise d'une démarche qui combine des éléments normatifs et des résultats précis en fonction de buts, en plus d'encourager l'innovation, il fournit au secteur réglementé des attentes précises.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Progrès	Résumé du rendement
Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.	Perception du public concernant la protection de l'environnement (évaluée au moyen d'un sondage proposé qui serait réalisé tous les trois ans)	Il s'agit d'établir une base de référence pour la perception du public à l'égard de la protection de l'environnement pour l'activité liée à l'expansion de l'infrastructure énergétique.	Non mesuré	L'Office a reporté à l'exercice 2010-2011 le sondage qu'il avait prévu auprès des parties prenantes afin de disposer d'assez de temps pour mettre en œuvre les recommandations de l'ICQF. Pour cette raison, les données devant permettre cette mesure n'étaient pas disponibles.
Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.	Processus mesurables de l'Office au titre de la réglementation qui sont efficaces et efficaces	Toutes les normes de service de l'Office pour les fonctions prévues au titre de la réglementation sont atteintes (ces normes sont disponibles dans son site Web, à l'adresse <a href="http://www.neb-one.gc.ca">www.neb-one.gc.ca</a> ).	Essentiellement atteint	90 % des normes de service ont été atteintes. Des précisions sur le rendement en regard de la norme de service sont fournies à la section III.
Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.	Pourcentage des vérifications complètes au titre de la réglementation financière	Toutes les vérifications prévues au titre de la réglementation financière ont été réalisées.	Totalement atteint	Toutes les vérifications financières prévues au titre de la réglementation financière ont été réalisées.
Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE sont respectés.	Parties prenantes satisfaites des processus de l'Office, fournies et de leur interaction avec lui	La plupart des parties prenantes sont satisfaites des processus de l'Office, de l'information fournie et de leur interaction avec lui.	Non mesuré	L'Office a reporté à l'exercice 2010-2011 le sondage qu'il avait prévu auprès des parties prenantes afin d'avoir plus de temps pour mettre en œuvre les recommandations de l'ICQF. Pour cette raison, les données devant permettre cette mesure n'étaient pas disponibles.

## Avantages pour les Canadiens et Canadiennes

Cette activité de programme procure à la population canadienne une réglementation visant les pipelines, les lignes internationales et interprovinciales de transport d'électricité, la mise en valeur des ressources énergétiques et le commerce de celles-ci. Le cadre de réglementation veille principalement à ce que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire

d'organisme de réglementation, est d'aider à mettre en place un cadre permettant l'exercice de ces activités économiques de manière conforme à l'intérêt du public<sup>7</sup>.

Activité de programme : réglementation de l'énergie					
Ressources financières pour l'exercice 2009-2010 (en millions de dollars)			Ressources humaines (ETP) pour l'exercice 2009-2010		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
20,7	33,1	29,1	179,7	180,85	+1,15

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Progrès	Résumé du rendement
Les installations et les activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires et sont perçues comme telles.	Sociétés ayant des programmes de sécurité et d'intégrité satisfaisants et efficaces, ainsi que programmes de gestion de l'environnement	Toutes les sociétés réglementées par l'ONÉ ont mis en place des systèmes et des programmes de sécurité et d'intégrité ainsi que de protection de l'environnement.	Non atteint	Deux vérifications effectuées et deux autres reportées pour cause de révision des procédures. On a noté une amélioration du rendement par rapport à l'exercice précédent, le nombre de constatations par vérification durant l'exercice 2009-2010 ayant diminué de 66 % par rapport aux années antérieures.
	Sociétés ayant des activités d'assurance de la conformité complètes	Toutes les activités d'assurance de la conformité ont été complètes.	Essentiellement atteint	90 % des activités planifiées ont eu lieu. Activités projetées réalisées, par secteur : gestion des urgences, 88 %; intégrité des pipelines, 87 %; sécurité, 89 %; sûreté, 100 %. L'ONÉ n'a pas été en mesure de réaliser toutes les tâches prévues parce qu'il a dû rediriger des ressources vers des activités de construction et des enquêtes sur des incidents.
	Pourcentage du public concernant la sécurité des pipelines (évaluée au moyen d'un sondage proposé qui serait réalisé tous les trois ans)	Il s'agit d'établir une base de référence pour la perception du public à l'égard de la sécurité des pipelines.	Non mesuré	L'Office a reporté à l'exercice 2010-2011 le sondage qu'il avait prévu faire auprès des parties prenantes afin d'avoir plus de temps pour mettre en œuvre les recommandations de l'ICQF. Pour cette raison, les données devant permettre cette mesure n'étaient pas disponibles.

L'intérêt public englobe les intérêts de toute la population canadienne; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société.



## SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### 2.1 Résultat stratégique

Pipeline et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés efficaces.

L'Office gère et exécute ses programmes à l'intérieur d'un cadre de travail comportant cinq buts intégrés, soit :

- Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et sont perçues comme telles.
  - Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.
  - Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.
  - Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE sont respectés.
  - L'ONE produit de bons résultats en faisant preuve de leadership et d'innovation.
- Ces objectifs établissent les balises qui guident l'Office dans l'atteinte de son résultat stratégique. Les objectifs indiquent aussi les résultats qui sont attendus des activités de programme et prévoient des barèmes de mesure et des cibles.

Le plan stratégique de l'ONE expose sa vision et sa raison d'être et fournit la structure servant d'assise au cadre de travail axé sur les objectifs. Il est possible de se procurer le plan stratégique et les normes de service de l'Office sur le site Web de l'ONE ([www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca)).

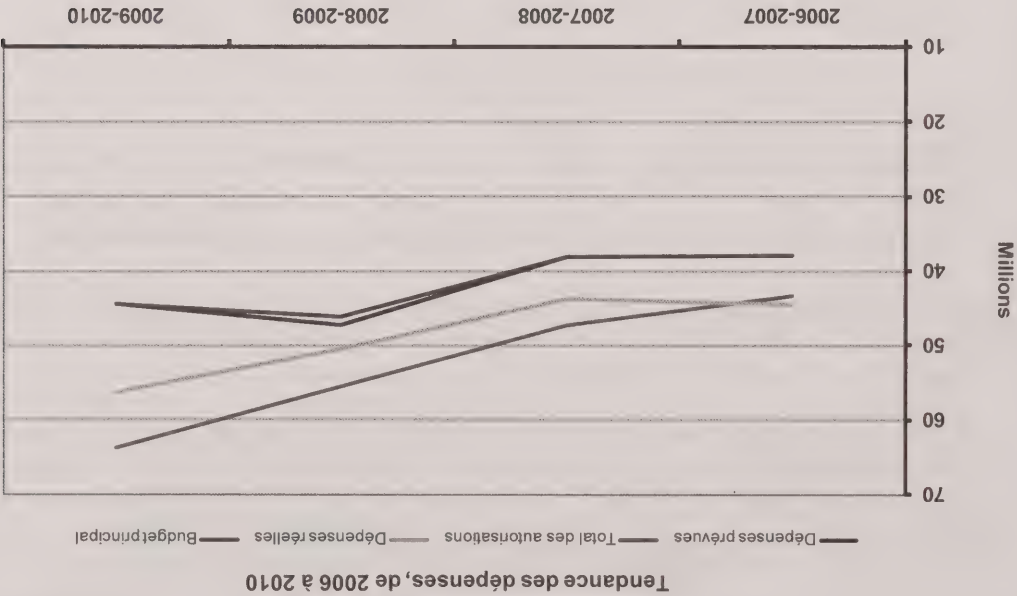
### 2.2 Activité de programme : Réglementation de l'énergie

Le programme de réglementation de l'énergie procure à la population canadienne, aux promoteurs de projets et aux autres organismes gouvernementaux une réglementation visant les lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées, la construction et l'exploitation de pipelines internationaux et interprovinciaux, ainsi que les droits et les tarifs pipeliniers s'y rattachant, le commerce de l'énergie et, enfin, l'exploration et la mise en valeur dans certaines zones pionnières et extracôtières. Les sociétés réglementées par l'Office enrichissent la population canadienne en transportant du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. Le rôle de l'Office, à titre

Postes votés et législatifs

(en millions de dollars)

Numéro de crédit (L) ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
25	Dépenses d'exploitation	39,1	45,0	39,4	50,0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,7	5,4	5,0	6,2
Total		43,8	50,4	44,4	56,2



## Profil de dépenses

### Total des autorisations

Les autorisations totales de l'ONÉ au cours de l'exercice 2009-2010 ont augmenté de 19,4 millions de dollars en raison des majorations ci-après :

- une somme de 9,6 millions de dollars attribuable au réseau de NGTL, à l'ICQF et au programme bonifié pour la participation des Autochtones;
- une somme de 5,4 millions de dollars versée à titre de rajustement de rémunération consécutif à la signature de la convention collective et d'autres rajustements connexes convenus le 1<sup>er</sup> novembre 2008;
- une somme de 1,1 million de dollars au titre des rajustements de fin d'année des régimes d'avantages sociaux des employés;
- une somme de 2,0 millions de dollars au titre du report du budget de fonctionnement pour l'exercice 2008-2009;
- une somme de 1,3 million de dollars au titre du remboursement des dépenses admissibles de l'ONÉ pour l'exercice 2009-2010.

### Dépenses réelles

Durant l'exercice 2009-2010, les dépenses totales de l'ONÉ ont été de 56,2 millions de dollars, soit 7,6 millions de dollars de moins que le total des autorisations. La diminution du nombre de demandes importantes durant l'exercice a réduit le nombre d'audiences que l'ONÉ a dû tenir, avec comme résultat que les dépenses réelles pour cette fonction ont été inférieures de 1,5 million de dollars aux prévisions. Une somme de près de 5,0 millions de dollars pour les dépenses en personnel n'a pas été utilisée parce que l'ONÉ a été incapable de doter les 56 nouveaux ETP pour lesquels il avait obtenu les fonds durant l'exercice. Les postes vacants seront dotés durant l'exercice 2010-2011. Pour finir, les dépenses d'exploitation et d'entretien ont été inférieures de 0,9 million de dollars, car les besoins de personnel ont été moindres que prévus et il y a eu annulation ou report à l'exercice 2010-2011 de certains projets.

L'ONÉ a prendre des mesures supplémentaires pour renverser cette tendance. Cette poussée est due en partie à l'élargissement du réseau pipeline dont l'Office est responsable depuis l'intégration du réseau de NGTL. Durant l'exercice 2010-2011, il se penchera sur les principales causes des incidents et fera connaître aux acteurs du secteur les grands enseignements qu'il en tirera; il les intégrera également à ses programmes de gestion de la sécurité et de l'intégrité.

Au cours de l'exercice 2009-2010, des progrès ont été réalisés au chapitre de l'actualisation et de la modernisation de la réglementation que l'Office applique. Du personnel de l'ONÉ a présidé un comité chargé de préparer une nouvelle norme de l'Association canadienne de normalisation sur la gestion de la sûreté pour les secteurs pétrolier et gazier. Par voie d'une proposition de modifications, la norme a ensuite été intégrée au *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* et au *Règlement sur les usines de traitement*. Le projet de modernisation de la réglementation a suivi son cours en 2009, avec la présentation du *Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz naturel au Canada*, qui consiste en une fusion du *Règlement sur le forage des puits de pétrole et de gaz naturel au Canada* et du *Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada*. Cette unification fournira à l'Office les outils nécessaires pour véritablement atteindre des résultats en matière de réglementation qui sont dans l'intérêt de la population.

Les attentes des propriétaires fonciers, des associations de propriétaires fonciers, des groupes autochtones et des ONGE à l'endroit de l'ONÉ ont été beaucoup plus grandes durant l'exercice 2009-2010. Nombreux sont les propriétaires fonciers qui s'inquiètent des répercussions de la construction de pipelines sur leurs terres ou à proximité de celles-ci. Pour répondre à leurs préoccupations, l'ONÉ a créé l'ICQF en 2008. La consultation a été achevée en 2009, après quoi les recommandations ont été transposées en des plans de travail. À mesure que les travaux avancent, des mises à jour périodiques sont faites sur le site Web de l'Office ([www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca)), où les propriétaires fonciers peuvent se tenir à l'affût des progrès réalisés. Conformément à l'initiative du BGGF créé par le gouvernement fédéral, l'ONÉ a mis sur pied le programme bonifié pour la participation des Autochtones; il s'agit en quelque sorte du prolongement du programme de participation des peuples autochtones existant. Le programme aide l'ONÉ à se tenir au courant des besoins en constante évolution des groupes autochtones sur le plan de la participation et des communications, en repérant les obstacles à leur participation aux procédures de l'Office et en s'employant à les éliminer.

Afin de conserver la confiance dans ce processus, l'Office doit s'efforcer de mieux faire comprendre au public le rôle qu'il joue et pour le sensibiliser à ce rôle. Durant l'exercice, le personnel de l'ONÉ s'est rendu au Nunavut pour créer des liens avec les parties prenantes du Nord et leur faire mieux prendre conscience de son rôle et de ses processus. L'Office a aussi beaucoup appris sur les organismes du Nord et leurs responsabilités. Au cours de l'exercice 2009-2010, l'ONÉ a en outre rencontré de nombreuses ONGE de toutes les régions du Canada pour tenter de comprendre leurs préoccupations et les informer sur ses processus de réglementation.



depuis le milieu des années 1990. Dans ce contexte, la nécessité d'une information fiable, impartiale et opportune sur l'énergie et l'environnement est toujours plus grande.

L'Office a été fortement affecté durant l'exercice 2009-2010 par la décision qu'il a prise en février 2009<sup>6</sup> d'étendre sa réglementation au réseau de NGTL. Cette décision a ajouté près de 24 500 km de pipelines et des centaines d'installations de surface en Alberta aux quelque 45 000 km de pipelines de compétence fédérale existants, ce qui représente une augmentation de 50 % de la longueur des pipelines réglementés par l'ONE. Ce réseau comprend une foule d'installations plus ou moins âgées et des conditions d'exploitation variées qui ont forcé l'Office à faire preuve de beaucoup de diligence tout au long de la transition.

## Risques, conséquences et stratégies

Les pressions sur les marchés du travail durant l'exercice 2008-2009 causées par la reprise économique ont commencé à diminuer durant l'exercice à l'étude. Ce changement général sur le marché de l'emploi a permis à l'Office de stabiliser ses effectifs. Avec le réseau de NGTL désormais de la compétence de l'Office, la charge de travail a augmenté mais des fonds supplémentaires ont été obtenus sous ce rapport. Tout cela a permis à l'ONE d'axer davantage ses efforts sur la fidélisation et le perfectionnement de son personnel pour former les leaders dont il aura besoin dans les années à venir plutôt que sur le recrutement, comme c'était le cas dans le passé. L'ONE a poursuivi son travail de préparation et de mise en place d'un cadre de travail d'apprentissage et de perfectionnement, afin de conserver à l'intérieur ses connaissances expertes dans l'environnement énergétique canadien en incessante évolution. Au cours de la période, l'Office a répertorié les compétences de base nécessaires pour ses principaux programmes de réglementation et a mis au point la formation à l'intérieur ou obtenu celle-ci de sources externes pour faciliter l'acquisition de ces compétences. Certaines compétences dont l'ONE a besoin ont continué d'être très recherchées par les acteurs du secteur, cela force l'Office à continuer d'offrir un milieu de travail attrayant.

L'ONE se tient à jour sur les divers aspects qui se rattachent à l'exploration, à l'exploitation et au transport de l'énergie en participant à l'organisation et en assistant à des forums comme la conférence de la Canadian Society for Unconventional Gas et la Conférence internationale sur les pipelines. En plus de prendre part à des conférences et des rencontres à l'extérieur de ses murs, l'Office offre ses propres séances de formation sous la forme de conférences et d'ateliers, afin de s'assurer de posséder tout le savoir-faire nécessaire pour régler le

secteur énergétique.

Au Canada, les réseaux de pipelines et de lignes de transport d'électricité de compétence fédérale acheminent pour 75 milliards de dollars d'énergie en 2009, d'une manière sécuritaire, efficace et respectueuse de l'environnement. Toutefois, la sécurité et le maintien de l'intégrité physique des pipelines doivent continuer d'être au cœur des préoccupations de l'ONE à mesure que vieillit l'infrastructure de transport d'énergie. Au cours de l'exercice 2009-2010, l'Office a continué d'informer le secteur de ses attentes en matière de sécurité et de préparer ses principaux indicateurs de sécurité. Une augmentation des ruptures et des incidents sur les pipelines a incité

6 Le motif de décision GC-113 a été approuvé par le Gouvernement en conseil le 2 avril de la même année.

Les préoccupations environnementales et l'intérêt du public pour l'expansion des infrastructures énergétiques, en particulier pour les sables bitumineux, n'ont cessé de croître. L'intérêt des propriétaires fonciers et des associations de propriétaires fonciers, des groupes autochtones et des organisations non gouvernementales de l'environnement (ONGE) est en constante progression

Par rapport à l'effervescence mondiale en matière d'expansion des infrastructures et aux changements démographiques qui ont contribué à hausser les coûts d'équipement, de matériaux et de main-d'œuvre ces dernières années, les pressions sur le marché de l'emploi ont diminué durant l'exercice 2009-2010, tout en demeurant relativement élevées selon une perspective historique.

pendant tout l'exercice.

de même pour la demande de surveillance au titre de la réglementation qui est restée forte

qui frappait, le secteur de l'énergie, notamment les pipelines, est demeuré plutôt actif. Il en a été gazoducs pour en assurer le transport jusqu'au réseau nord-américain. Ainsi, malgré la récession particulier dans le nord-est de la Colombie-Britannique, d'où la nécessité d'ajouter de nouveaux en Amérique du Nord. L'exploitation de ces ressources non classiques s'est poursuivie, en mise en valeur continue de ressources de gaz non classique, comme le gaz de schistes, partout par la récession économique et ses répercussions sur la demande d'énergie, mais aussi par la l'intérieur d'une fourchette de 4 à 5 \$US par million de BTU. Cette situation s'explique en partie

Les prix du gaz naturel sont demeurés relativement stables durant la période visée, demeurant à bitumineux vers les États-Unis.

essentiellement à augmenter la capacité d'exportation de pétrole provenant des sables

projet d'agrandissement Alberta Clipper et du projet Keystone XL. Ces projets visent d'oléoducs d'envergure relevant de l'ONE ont été approuvés au cours de l'exercice. Il s'agit du l'Amérique du Nord, la demande de pétrole brut canadien a continué d'augmenter. Deux projets 40 \$US le baril en mars 2009 à 80 \$ un an plus tard. En dépit de la récession qui a touché toute Après avoir atteint un creux en 2008, les prix du pétrole brut ont rebondi pour passer d'environ fluctuations occasionnées par la récession mondiale, les incertitudes sont demeurées présentes. intérieur brut a reculé de 2,5 %. Malgré les signes récents de relance de l'économie, après les changer. L'année 2009 a été une année de récession au Canada, au cours de laquelle le produit Les conditions dans lesquelles l'Office a évolué durant l'exercice 2009-2010 n'ont pas cessé de

Cadre de travail

Analyse des risques

Priorités touchant la gestion	Type	Progrès	Lien avec le résultat stratégique
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuite des efforts en vue de la numérisation des documents papier et des microfiches du bureau d'information sur les terres domaniales, y compris de la recherche de financement.</li><li>• Numérisation d'environ 400 000 dossiers images indispensables. Ce projet se poursuivra durant l'exercice 2010-2011.</li></ul>	concernent ses programmes.

Priorités touchant la gestion	Type	Progrès	Lien avec le résultat stratégique
Planification de la dotation en personnel et perfectionnement du personnel	Déjà engagé	<p>Progrès : Totallement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achèvement de l'instauration d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement visant à faciliter l'orientation, l'apprentissage et la fidélisation du personnel.</li> <li>• Obtention du financement pour 56 ETP devant permettre à l'ONÉ de s'acquitter de la charge de travail supplémentaire résultant de l'élargissement de sa compétence au réseau de l'Alberta de TransCanada (NGTL); la mise en œuvre de mesures associées à l'initiative de consultation relative aux questions foncières (ICQF) en 2008; l'introduction du programme bonifié pour la participation des Autochtones.</li> <li>• Investissements accrus dans les équipes et accent mis sur le leadership au sein de l'organisation. Recentrage du programme et réduction du nombre de subordonnés directs. Mise en place d'un programme pour les leaders en devenir.</li> </ul>	<p>R.S.-1</p> <p>A.P. : Services internes</p> <p>Pour remplir son mandat, l'Office doit compter sur un savoir-faire considérable dans toutes les facettes de son action. Le nouveau cadre de travail pour l'apprentissage et le perfectionnement facilitera l'apprentissage et la fidélisation du personnel et accroîtra la capacité de l'ONÉ à fournir ses programmes et ses services de façon efficace et efficiente.</p>
Amélioration de l'efficacité de l'organisation	Déjà engagé	<p>Progrès : Totallement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achèvement de la première phase de l'amélioration de la gestion financière. Les processus de comptabilité générale et de gestion financière ont été intégrés au système de gestion de la qualité (SGQ). Enfin, les processus financiers ont en outre été mieux arrêtés sur les processus de planification et de production de rapports.</li> <li>• Préparation et mise en œuvre d'un plan de continuité des activités pour améliorer la sûreté et la continuité des activités.</li> <li>• Progrès réalisés dans l'intégration du SGQ à la grandeur de l'organisation.</li> <li>• Progrès réalisés dans l'intégration des mécanismes de planification dans les différents programmes et systèmes.</li> <li>• Préparation et mise en œuvre d'un cadre de travail, d'une politique et d'un profil pour la gestion intégrée du risque.</li> </ul>	<p>R.S.-1</p> <p>A.P. : Services internes</p> <p>L'amélioration des processus internes augmentera l'efficacité de l'organisation dans la prestation des services et l'ONÉ.</p>
Amélioration de la gestion de l'information	Déjà engagé	<p>Progrès : Totallement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système de gestion des dossiers, des documents et de l'information, dans le cadre du projet de refonte du système de gestion de l'information.</li> <li>• Réalisation d'une première étude de faisabilité sur l'élaboration d'un système d'information pour les sociétés en vue de gérer les données à l'appui de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur le risque visant la réglementation. Le projet a été suspendu en raison de priorités concurrentes.</li> </ul>	<p>R.S.-1</p> <p>A.P. : Réglementation de l'énergie</p> <p>Services internes</p> <p>L'amélioration des systèmes d'information relèvera l'efficacité de la réglementation pour respecter la démarche de l'ONÉ fondée sur le risque et permettra de mieux gérer les dossiers qui</p>

Priorités touchant les opérations	Type	Progrès	Lien avec le résultat stratégique
Création de partenariats visant l'efficacité et l'efficience réglementaires	Déjà engagé	<p>Progrès : Totalement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Simplification des processus de réglementation par la signature de quatre ententes de projets coordonnés par le Bureau de gestion de grands projets (BGGP).</li><li>• Signature d'une entente de commission d'examen conjoint avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE) pour la tenue conjointe de l'évaluation environnementale visant le projet Northern Gateway d'Enbridge; progrès relativement à la simplification des processus de réglementation, en collaboration avec l'ACEE.</li><li>• Consolidation de partenariats avec des organismes du Nord pour la mise en commun de connaissances et préparation du développement futur de cette région.</li></ul>	A.P. : Réglementation de l'énergie La création de partenariats constitue un aspect clé de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation. Par des partenariats solides avec d'autres ministères et organismes, l'ONE peut plus facilement mettre en commun les informations et les meilleures pratiques et réduire les chevauchements dans la réglementation, pour de meilleurs résultats en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement.
Création de partenariats visant l'efficacité et l'efficience réglementaires	Déjà engagé	<p>Progrès : Totalement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Simplification des processus de réglementation par la signature de quatre ententes de projets coordonnés par le Bureau de gestion de grands projets (BGGP).</li><li>• Signature d'une entente de commission d'examen conjoint avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE) pour la tenue conjointe de l'évaluation environnementale visant le projet Northern Gateway d'Enbridge; progrès relativement à la simplification des processus de réglementation, en collaboration avec l'ACEE.</li><li>• Consolidation de partenariats avec des organismes du Nord pour la mise en commun de connaissances et préparation du développement futur de cette région.</li></ul>	A.P. : Réglementation de l'énergie La création de partenariats constitue un aspect clé de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la réglementation. Par des partenariats solides avec d'autres ministères et organismes, l'ONE peut plus facilement mettre en commun les informations et les meilleures pratiques et réduire les chevauchements dans la réglementation, pour de meilleurs résultats en matière de sécurité, de sûreté et de protection de l'environnement.
Participation efficace aux processus de l'ONE	Déjà engagé	<p>Progrès : Essentiellement atteint</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En collaborant avec le BGGP, l'ACEE et la Commission canadienne de sûreté nucléaire, des dispositions visant à procurer une aide financière aux participants ont été ajoutées à la Loi d'exécution du budget; l'ONE procède actuellement à la mise en œuvre du programme de planification.</li></ul>	A.P. : Réglementation de l'énergie L'instauration d'un programme d'aide aux participants facilitera la participation plus efficace des parties prenantes admissibles aux processus de réglementation de l'ONE.



# Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités touchant les opérations	Type	Progrès	Lien avec le résultat stratégique
Demande de nouveaux programmes de réglementation et des programmes améliorés	Nouveau	Progrès : Essentiellement atteint	R.S.-1 A.P. : Réglementation de l'énergie L'instauration de nouveaux programmes de réglementation et programmes existants sont l'amélioration des programmes de réglementation et des tâches indispensables si l'ONÉ souhaite conserver sa pertinence dans le paysage énergétique canadien en évolution.
Amélioration des processus de réglementation	Déjà engagé	Progrès : Essentiellement atteint	R.S.-1 A.P. : Réglementation de l'énergie L'amélioration des processus de réglementation illustre la stratégie de l'ONÉ consistant à créer et à adopter des pratiques exemplaires ainsi que son engagement à mettre en place un processus de réglementation transparent et souple axé sur la responsabilisation.
Amélioration des processus de réglementation	Déjà engagé	Progrès : Essentiellement atteint	R.S.-1 A.P. : Réglementation de l'énergie L'amélioration des processus de réglementation illustre la stratégie de l'ONÉ consistant à créer et à adopter des pratiques exemplaires ainsi que son engagement à mettre en place un processus de réglementation transparent et souple axé sur la responsabilisation.

**Résultat stratégique 1 : Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés efficaces**

Indicateurs de rendement		Objectifs	Rendement pour l'exercice 2009-2010
Fréquences des blessures invalidantes et des 'détailances de pipelines'	Aucune blessure invalidante ni défalliance de pipeline	Évaluation reposant sur les incidents signalés et l'amélioration d'une année à l'autre	Progrès : Passablement atteint Blessures invalidantes : 3. Diminution par rapport aux dix blessures invalidantes durant l'exercice 2008-2009. à une défalliance durant l'exercice 2008-2009.
Fréquences des rejets importants dans l'environnement (rejet important = supérieur à 100 m³ d'hydrocarbures liquides)	Aucun rejet	Évaluation reposant sur les incidents signalés et l'amélioration d'une année à l'autre	Progrès : Essentiellement atteint Rejets importants > 100 m³ : 2. Augmentation par rapport à zéro rejet important durant l'exercice 2008-2009
Marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline qui fonctionnent bien	Capacité pipeline en place suffisante	Capacité pipeline en place suffisante	Progrès : Essentiellement atteint Capacité plus que suffisante des gazoducs. Capacité d'oléoducs serrée durant l'exercice 2009-2010, avec répartition sporadique durant l'année. Capacité pétrolière considérable en construction en 2009 et en 2010. Les prix sur les marchés énergétiques canadiens ont suivi ceux observés en Amérique du Nord, ce qui indique que le transport et le commerce entre les deux marchés s'effectuent correctement. Le sondage sur les services pipelineurs n'a pas été réalisé durant l'exercice 2009-2010 pour mesurer cet indicateur de rendement. Ce sondage bisannuel devrait être mené durant l'exercice 2010-2011.

(en millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	2009-2010 <sup>5</sup>	
						Arrimage sur les résultats du gouvernement du Canada	Arimage sur les résultats du gouvernement du Canada
Réglementation de l'énergie	26,0	20,7	20,7	33,1	29,1		
Information sur l'énergie	6,1	7,3	7,3	7,5	6,8		
Services internes	18,3	16,4	16,4	23,2	20,3		
Total	50,4	44,4	44,4	63,8	56,2		

4 Dans le présent rapport, « défalliance de pipeline » et « rupture de pipeline » ont le même sens.

5 À partir du cycle de préparation du Budget des dépenses principal 2009-2010, les ressources pour l'activité de programme des services internes sont affichées séparément des autres activités de programme et ne sont plus réparties entre les activités de programme restantes auparavant. Cette méthode affecte la comparabilité des données sur les dépenses et les ETP par activité de programme entre les exercices.

L' tableau ci-après présente la redistribution des ressources financières pour l'exercice 2009-2010 par suite des modifications à l'AAP.

	Ancien titre	Ressources financières (millions de dollars)	Nouveau(x) titre(s)	Redistribution des ressources financières (millions de dollars)
Activité de programme	Réglementation et conseils en matière d'énergie	44,4	Programme de réglementation de l'énergie	20,7
			Programme d'information sur l'énergie	7,3
			Services internes	16,4

## 1.2 Résumé du rendement

L' tableau des ressources financières et humaines ci-après renferme un résumé des dépenses prévues et réelles totales pour l'exercice 2009-2010.

### Ressources financières pour l'exercice 2009-2010 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles <sup>2</sup>
44,4	63,8	56,2

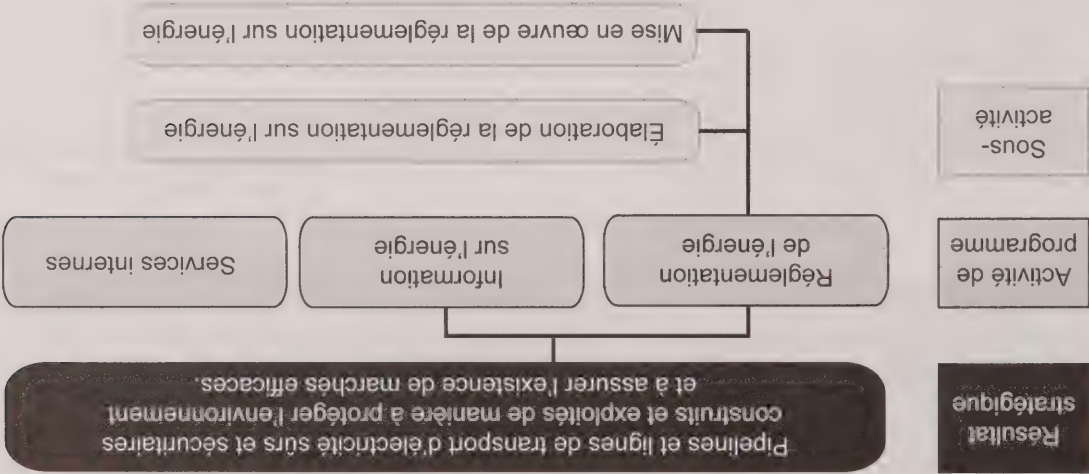
### Ressources humaines (ETP) pour l'exercice 2009-2010

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart <sup>3</sup>
347,6	377,4	+30,2

- Les écarts entre les dépenses réelles et les autorisations sont attribuables à divers facteurs, dont une réduction du nombre d'audiences par rapport aux prévisions, des coûts salariaux moins élevés résultant du temps écoulé entre l'approbation du financement de 56 ETP supplémentaires par le Conseil du Trésor et la dotation subséquente de ces postes, et à des dépenses d'exploitation et d'entretien annulées ou reportées à l'exercice 2010-2011.
- Le nombre plus élevé d'ETP réels par rapport à la prévision s'explique par l'autorisation de financement du Conseil du Trésor pour 56 ETP supplémentaires.

	Ancien titre	Nouveau(x) titre(s)	Raison du changement
Résultat stratégique	Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport et d'électricité, du commerce et de la mise en valeur des ressources énergétiques dans le cadre des compétences de l'ONE	Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés efficaces	Les modifications ont été apportées à l'énoncé du résultat stratégique pour satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor selon lesquelles il doit être clair, durable, à long terme et mesurable, représenter un stade ultime et viser un niveau hiérarchique approprié.
Activité de programme	Réglementation et conseils en matière d'énergie	Réglementation de l'énergie Information sur l'énergie	L'activité de programme unique de l'Office a été divisée en deux programmes d'importance : la réglementation de l'énergie et l'information sur l'énergie. Les modifications au cadre de travail de l'AAP découlent des exigences du Conseil du Trésor relatives aux répercussions prévues, à la clarté de la structure de gouvernance, au caractère unique des résultats attendus et des mesures de rendement ainsi qu'au signalement en un élément unique.
Activité de programme	Services internes	Aucun changement	Aucun changement

Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP)





Les responsabilités de l'Office comprennent l'évaluation des effets possibles des projets, le

suiti et l'application des conditions d'approbation pendant et après la construction, ainsi que la surveillance et la réglementation des activités qui se succèdent, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations. Ses fonctions en ce qui a trait aux pipelines, aux lignes internationales de transport d'électricité et au commerce de l'énergie relèvent de la Loi sur l'Office national de l'énergie (Loi sur l'ONE). L'Office exerce également des fonctions de réglementation aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada (LOPC) et de certaines dispositions de la Loi fédérale sur les hydrocarbures en ce qui concerne l'exploration pétrolière et gazière ainsi que les activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont réglementées par aucune autre instance en vertu d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme certaines personnes chargées du respect de la conformité à l'Office comme agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du Code canadien du travail dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office. Il doit également veiller au respect des exigences contenues dans la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie.

## Résultat stratégique

Pour remplir son mandat efficacement, l'ONE s'efforce d'atteindre le résultat stratégique suivant :

Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés efficaces.

## Architecture des activités de programme

L'organigramme qui suit illustre le cadre de travail de l'ONE en ce qui a trait aux activités et sous-activités de programmes devant lui permettre d'atteindre son résultat stratégique.

# SECTION I : SURVOL DE L'OFFICE

## 1.1 Renseignements sommaires

### Raison d'être

L'Office national de l'énergie a pour raison d'être de promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques dans l'intérêt du public canadien<sup>1</sup> en conformité avec le mandat que lui a confié le Parlement en matière de réglementation des pipelines, de mise en valeur et de commerce des ressources énergétiques.

La vision de l'Office comme organisation est de participer de façon active, efficace et avisée au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

La quête d'excellence à l'ONE repose sur l'engagement de son personnel à l'égard de trois valeurs primordiales :

- Intégrité : être juste, transparent et respectueux;
- Leadership en matière de réglementation : être souple, proactif et innovateur;
- Responsabilisation : s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien.

### Responsabilités

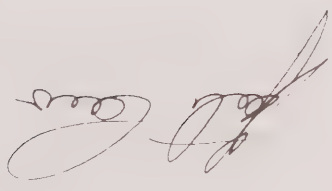
Créé en 1959, l'ONE est un organisme fédéral indépendant qui réglemente divers aspects du secteur énergétique au Canada. Il a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même qu'aux droits et tarifs de transport s'y rapportant, aux lignes internationales de transport d'électricité et aux lignes interprovinciales désignées. Il régit également les importations et les exportations de gaz naturel et les exportations de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité. De plus, il réglemente l'exploration pétrolière et gazière dans le Nord canadien et dans certaines zones extracôtières. L'ONE agit enfin comme source d'information sur les marchés canadiens de l'énergie pour les Canadiens et Canadiennes. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles.

<sup>1</sup> L'intérêt public englobe les intérêts de toute la population canadienne; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société.

grands projets énergétiques. En 2009-2010, l'ONE a aussi mis de l'avant le programme bonifié de participation des Autochtones afin que leurs collectivités puissent s'engager plus tôt dans les processus établis, et pour faciliter leur participation aux instances de l'Office.

En jetant un regard vers l'avenir, j'ai la certitude que nous continuerons de remplir notre mandat au nom des Canadiens et Canadiennes, et ce grâce aux connaissances, à l'engagement et à l'expérience des membres de l'Office et de son personnel.

Le président et premier dirigeant de l'Office national de l'énergie,



Gaétan Caron

## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

Je suis heureux de remettre le présent *Rapport ministériel sur le rendement* à la population canadienne. Le mandat de l'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) est de réglementer, dans l'intérêt public canadien, les pipelines, la mise en valeur des ressources énergétiques et le commerce de l'énergie. Ce faisant, l'Office se penche de près sur les questions liées à la sécurité et à la sûreté ainsi que sur celles de nature environnementale, économique et sociale.

La sécurité et l'intégrité des pipelines, au même titre que la protection de l'environnement, sont de la plus haute importance pour l'Office. En 2009-2010, l'ONE a favorisé la sécurité des pipelines en rendant plus claires ses attentes vis-à-vis de l'industrie et en menant des vérifications et des inspections partout au Canada. Le processus de vérification de l'Office a pris de l'ampleur et permet désormais d'évaluer les programmes de prévention des dommages élaborés par les sociétés de manière qu'ils respectent les exigences du *Règlement sur le croisement de pipelines*. Pendant l'exercice, le nombre de certains incidents liés à la sécurité a augmenté, et l'ONE s'applique à en comprendre les causes et à cerner les besoins éventuels des sociétés pipelinières en vue d'une amélioration de leur rendement en sécurité et environnement.

L'Office a continué d'évaluer en détail les demandes déposées, et de rendre ses décisions en temps voulu. Certaines des grandes décisions de 2009-2010 ont visé le tracé détaillé du projet d'agrandissement Alberta Clipper, les droits de la canalisation 9 de Pipelines Enbridge Inc. et les projets pipeliniers Keystone XL et Groundbirch. En outre, l'ONE est maintenant responsable du réseau de l'Alberta de TransCanada, ce qui ajoute 24 500 kilomètres de pipelines à sa compétence à titre d'organisme de réglementation, une augmentation de quelque 50 %.

Dans le cadre de son programme d'information sur l'énergie, l'Office a diffusé un certain nombre de publications visant à tenir les Canadiens et Canadiennes informés des questions énergétiques. À noter tout spécialement, les documents *Scénario de référence 2009 – Offre et demande énergétiques au Canada jusqu'en 2020*, *Le réseau pipeline du Canada – Évaluation d'un mode de transport* (2009) et *Aperçu de la situation énergétique au Canada 2008*.

Pour s'assurer une profonde compréhension du milieu dans lequel il évolue, l'Office est à l'affût des occasions qui peuvent se présenter afin de mieux saisir les points de vue et les intérêts des nombreuses et diverses parties prenantes avec lesquelles il traite. Par la même occasion, l'ONE met en évidence son rôle, dont il fait ainsi mieux prendre conscience aux parties prenantes. Par exemple, au cours de l'exercice écoulé, l'Office a rencontré plusieurs organisations environnementales afin de cerner leur perspective au sujet des questions qui les intéressent. Il a également eu des rencontres avec des organisations du Nord pour échanger des idées et voir comment il était possible de s'assurer que les projets énergétiques autorisés à aller de l'avant dans les régions septentrionales puissent être mis en valeur de façon durable et en temps opportun.

L'Initiative de consultation relative aux questions foncières a permis aux propriétaires fonciers et aux groupes autochtones d'exprimer leur opinion quant au besoin d'un programme d'aide financière aux participants. Le gouvernement du Canada a réagi en annonçant qu'il accorderait à l'Office le pouvoir de mettre en place un tel programme en vue d'une plus grande participation du public, des parties prenantes et des populations autochtones au moment de l'examen des





# Table des matières

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT .....	ii
SECTION I : SURVOL DE L'OFFICE .....	1
1.1 RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES .....	1
Raison d'être .....	1
Responsabilités .....	1
Résultat stratégique .....	2
Architecture des activités de programme .....	2
Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP) .....	3
RÉSUMÉ DU RENDEMENT .....	4
Contribution des priorités au résultat stratégique .....	6
Analyse des risques .....	9
Profil de dépenses .....	12
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME	
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....	14
2.1 RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....	14
ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RÉGLEMENTATION DE L'ÉNERGIE .....	14
Avantages pour les Canadiens et Canadiennes .....	16
Analyse du rendement .....	17
Leçons apprises .....	24
ACTIVITÉ DE PROGRAMME : INFORMATION SUR L'ÉNERGIE .....	24
Avantages pour les Canadiens et Canadiennes .....	25
Analyse du rendement .....	26
Leçons apprises .....	26
ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SERVICES INTERNES .....	26
Analyse du rendement .....	27
Leçons apprises .....	29
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES .....	30
3.1 INFORMATION FINANCIÈRE .....	30
États financiers .....	31
LISTE DES TABLEAUX .....	31
AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT .....	31





Office national  
National Energy  
de l'énergie  
Board

Office national de l'énergie

Rapport ministériel sur le rendement

2009-2010

Gaétan Caron  
Président et premier dirigeant  
Office national de l'énergie

L'honorable Christian Paradis, C.P., député  
Ministre  
Ressources naturelles



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



## Office national de l'énergie

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010



Government  
Publications

# National Film Board

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# **National Film Board**

**2009–2010**

## **Departmental Performance Report**

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'J. Moore', written over a horizontal line.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.  
Minister of Canadian Heritage and Official Languages

## Table of Contents

<b>Minister's Message .....</b>	<b>3</b>
<b>Commissioner's Message .....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION I: OVERVIEW .....</b>	<b>6</b>
Raison d'être and Responsibilities .....	7
Strategic Outcome and Program Activity Architecture.....	8
Summary of Performance.....	9
Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	11
Risk Analysis.....	13
Expenditure Profile.....	14
Voted and Statutory Items.....	14
<b>SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME.....</b>	<b>15</b>
Strategic Outcome .....	16
Program Activity by Strategic Outcome .....	16
Program Activity 1: Production of audiovisual works .....	16
Program Activity 2: Distribution, accessibility and outreach.....	21
Program Activity 3: Internal Services .....	26
Program Activity 4: Revolving Fund.....	28
<b>SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>29</b>
Financial Highlights .....	30
Expenditures .....	31
Financial Statements.....	32
List of Supplementary Information Tables .....	32

## Minister's Message

The Government of Canada recognizes that the cultural sector plays a vital role in building dynamic communities across Canada and contributes immensely to our economy. As a Canadian Heritage Portfolio agency, the National Film Board (NFB) works to engage Canadians in a vibrant cultural and civic life and encourages us to celebrate the uniquely Canadian nature of our country.



As a public producer and distributor of audiovisual works, the NFB plays a unique and essential role in the digital era. It has successfully harnessed the potential of the Internet and mobile platforms to provide avant-garde Canadian programming in both official languages. It has demonstrated leadership by charting the course for cultural enterprises that seek to meet the challenges of digital migration. The NFB sets the example when it comes to connecting with Canadians and encouraging their full participation in society.

In addition, the NFB provides an unparalleled environment for nurturing innovation and creativity for the benefit of Canadian artists, filmmakers, and distributors in all regions of the country. It develops Canadian creative and technological innovations that help our country play a leading role on the creative economy's international scene.

As the Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am pleased to present the *2009–2010 Departmental Performance Report* of the National Film Board of Canada. This report illustrates the activities of the NFB during the last fiscal year.

A large, stylized handwritten signature in dark ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

## Commissioner's Message

2009-2010 was a year of economic uncertainty for Canadians and Canadian cultural industries, which have witnessed reshuffling with the consolidation and integration of media companies, brought about by the digital revolution. The global marketplace for financing and producing programming is still in transition. Adaptation to this ongoing turmoil is a complex process for all Canadian firms, small and large, public and private, and it involves a significant effort to re-imagine the nature of their organizational structures and operations. Ultimately, the success of their adaptation will determine how well they reach audiences, as well as the overall role they will play in Canada's creative economy, and on the global cultural stage. The Canada Media Fund is a step in beginning a restructuring of the support mechanisms for Canadian content, and for Canada's media industries. Yet, the preparatory work undertaken this year to replace Canadian Television Fund with the Canadian Media Fund has also underscored the difficulties we face in such a transition.

Mentioned in this year's Speech from the Throne, the digital economy will play an important role in sustaining and developing Canada's productivity. Digital cultural media, and the proficiency of Canadians in these media, form a key component of our success in this area. We must ensure that we keep pace with global developments, and that we establish a Canadian presence on all relevant digital platforms.

Canadians are avid users of digital technology. According to the comScore 2009 report<sup>1</sup>, digital media usage in Canada has grown 11 percent over the past three years. On average there are more than 24.5 million Canadians online each month—among the world's highest Internet usage rates. Crucially, Canadians are also the greatest consumers of online video. The impact of mobile phones, and smartphones, will be profound because of their ability to penetrate where landlines and electricity are not widely available.

The ways in which the NFB has embraced the challenges of digital reveals the remarkable opportunities it offers for Canadian culture. Last year, our online screening room generated over 4 million views, 2.5 million of which were in Canada. To date, it has made over 1,500 productions available for viewing, a number that keeps growing as we move towards the digitization of our collection. In addition, the NFB iPhone application, launched in the fall of 2009, was an instant hit. iTunes Canada named it the year's best app and it has been downloaded over 200,000 times around the world, with over 500,000 views of films in Canada alone. There have also been many creative achievements on digital platforms. *Waterlife*, an interactive work directed by Kevin McMahon, offers a truly immersive experience that allows audiences to admire the beauty of the Great Lakes, and to understand the perils that threaten them. The project *GDP-Measuring the Human Side of the Economic Crisis*, directed by Hélène Choquette, is an in-depth exploration of the repercussions that have affected people across Canada, and involves the participation of more than 30 filmmakers and photographers who have produced 120 films for viewing the Web.

We have also continued to work the traditional areas in which we render service to Canadians. In addition to the digital projects, we released 112 new films which explore social

---

<sup>1</sup> The comScore 2009 Digital Year in Review, A Recap of the Year in Canadian Digital Marketing.



issues that are important to Canadians, and that celebrate Canadian excellence and achievement in documentary and animation.

Today, the NFB remains distinct as a creative laboratory, as a leader in exploring terrain that cannot be undertaken by the private sector, as a voice for underrepresented Canadians, as a prime means to assure the vitality of a francophone culture and, not least, as one of Canada's leading pioneers in the digital realm.

This past year has required our attention in three major areas: (1) Creative Excellence in both traditional and digital media (2) Accessibility of our works and (3) a review of our organizational processes to adapt to the digital shift. We have learned where we have opportunities to better connect and engage with Canadians.

The example of the NFB shows what boldness of vision, commitment to change, and innovating with a clear focus on serving the public, can do to revitalize a venerable institution. Our continued success in today's changing media landscape will be achieved by focusing on the goals of our strategic plan, by keeping strong ties with our stakeholders, and ensuring our activities are aligned with the priorities of the federal government. Even if all the momentum is now with digital, traditional television is not going away anytime soon and continues to show remarkable strength and vigour, as well as a voracious appetite for programming. Our challenge is in feeding this greatly enlarged audiovisual behemoth with only modest increases in funding.

We often talk about the digital revolution in terms of an economic strategy and global competitiveness. There is, however, a larger story. As much as it is said that digital democratizes media, it also risks dissolving social cohesiveness. The paradox of the virtual world is the isolation of connection. In moving forward we need to understand that something crucial is at stake here, and that it has to do with nation building. Canadians have a desire to connect with one another beyond individual interests—we saw this in their phenomenal outpouring of pride during the Vancouver Olympics, the events of which tapped into a deeply felt need. If we recognize this need, then digital can become a powerful tool with which to create social cohesiveness. Yet, such success relies on ensuring a public space in the online world. If these challenges are great, our opportunities are greater.

The possibilities for new platforms, new approaches and new ideas remain wide open. We will continue to use our creative energies, inventiveness and boldness to energize ourselves as a public institution that not only serves the Canadians of today, but helps build the Canada of tomorrow.

A handwritten signature in dark ink, reading "Tom Perlmutter". The signature is fluid and cursive, with the first letters of each word being capitalized and prominent.

Tom Perlmutter  
Government Film Commissioner and Chairperson of the National Film Board of Canada

## **SECTION I: OVERVIEW**

## **Raison d'être and Responsibilities**

### **Raison d'être**

The National Film Board of Canada (NFB) was created by an act of Parliament in 1939 and is a federal agency within the Canadian Heritage portfolio. The NFB's mandate is to produce and distribute original and innovative audiovisual works that add to our understanding of the issues facing Canadians and raise awareness of Canadian values and viewpoints across the country and around the world. Throughout the decades, the NFB has also played an important role in marking the major changes and events taking place in Canadian society and has become Canada's best-known cinematic brand.

### **Responsibilities**

As a producer and distributor of audiovisual works, the NFB provides a unique perspective on Canada's cultural wealth and ensures that Canadians have access to it through cutting-edge technological media. The NFB has opened new avenues for point-of-view documentaries, auteur animation and new media content and continues its creative thrust by exploring new horizons in the digital age. In an environment where the digital revolution is having a dramatic impact on the media environment, the NFB continues to be a distinct and essential creative laboratory. It broadens the range of possibilities for the population and the Canadian industry by taking commercial and artistic risks that the private sector is reluctant to take on. By supporting emerging filmmakers, members of diverse cultural and linguistic communities, Aboriginal communities and people with disabilities, the NFB ensures that its audiovisual works reflect the country's diversity and illustrates the changing cultural and social realities of Canada.

The NFB is the caretaker of a remarkable Canadian audiovisual heritage. At <NFB.ca>, Canadian and international audiences now have unprecedented access to audiovisual content that reflects Canadian culture and values. As a trusted provider of Canadian audiovisual content in both official languages to Canada's educational institutions, the NFB is a significant carrier of Canadian values to Canada's youth. For more information on the NFB, please visit our website at <onf-nfb.gc.ca/eng/about-us/organization.php>.

## Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

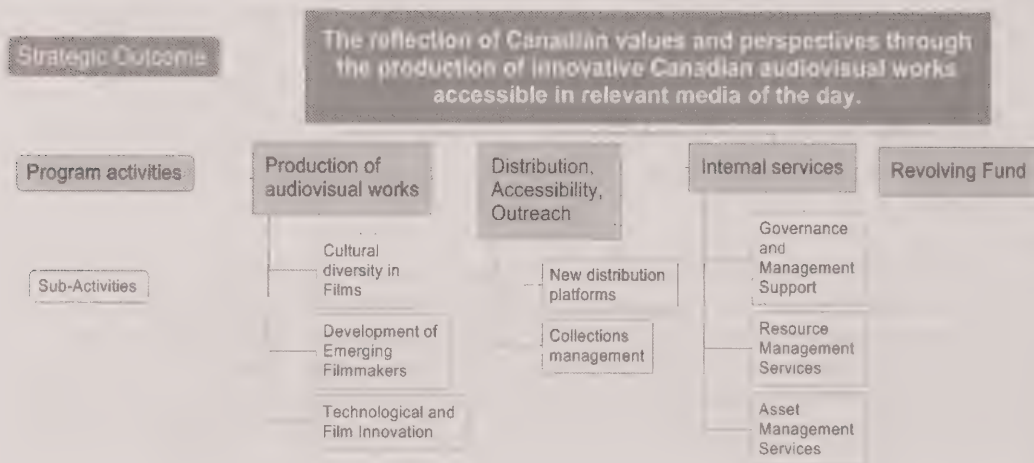
### Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the National Film Board aims to achieve the following strategic outcome:

The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

### Program Activity Architecture

The chart below illustrates the NFB's program activities and sub-activities that contribute to the strategic outcome.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> It should be noted that the NFB submitted a new PAA for 2011–2012.



## Summary of Performance

### 2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
65,062	70,119	69,680

### 2009–2010 Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
452	447	-5

**Strategic Outcome : The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.**

Performance Indicators	Targets	2009–10 Performance
Percentage of Canadian public that perceives the NFB as an innovative, creative and socially engaged institution.	60% by March 31, 2011	<p>According to an online survey conducted on behalf of the NFB in March 2010, 62% of Canadians believe the NFB to be innovative, 75% agree that the institution is creative, while 59% felt that the NFB is socially engaged.</p> <p>These perceptions are similar to those found in the 2008 baseline survey. There was, however, a stronger sense in 2010 than in 2008 that the NFB is more relevant than ever in the digital environment.</p>
Percentage of completed productions dealing with major social issues.	90% by March 31, 2011	81% of NFB productions completed in 2009-2010 dealt with major social issues.
Percentage of NFB audience who indicated that NFB productions reflect Canadian values or perspectives.	85% by March 31, 2011	<p>According to an online survey of Canadians conducted on behalf of the NFB in March 2010, 69% of respondents feel that NFB productions are reflective of Canadian values, and associate the NFB with many core Canadian values. The number is relatively consistent from the 2008 survey results (71%)</p>

(\$ thousands)

Program Activity	2008–2009 Actual Spending	2009–2010 <sup>3</sup>				Alignment to Government of Canada Outcome
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Production of Audiovisual works	45,148	45,417	45,417	48,278	47,754	Social Affairs: A Vibrant Canadian Heritage and Culture
Distribution, Accessibility & Outreach	15,090	12,150	12,150	13,516	13,814	
Internal Services	7,768	7,495	7,495	8,325	8,112	
<b>Total</b>	<b>68,006</b>	<b>65,062</b>	<b>65,062</b>	<b>70,119</b>	<b>69,680</b>	

### Variance explanation

The variance between the 2009–2010 planned spending and the total authorities includes funding from the Supplementary Estimates appropriation. These covered retroactive salary revisions from 2007–2008 to 2009–2010 following the signing of the collective bargaining agreements for an amount of \$3.2 million; \$1.2 million for severance pay and parental leave; and, the 2008–2009 carry forward of \$617,000. The carry forward from 2009–2010 to 2010–2011 reached \$439,000 for a total actual spending of \$69.7 million.

	\$ (thousands)
<b>Planned Spending</b>	<b>65,062</b>
Supplementary Estimates appropriation	5,057
<b>Total Authorities</b>	<b>70,119</b>
2009-2010 Carry Forward	(439)
<b>Actual Spending</b>	<b>69, 680</b>

<sup>3</sup> Commencing in the 2009–2010 Estimates cycle, the resources for Program Activity: Internal Service is displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by Program Activity between fiscal years.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Overall, the NFB successfully delivered on priorities identified in its *2009-2010 Report on Plans and Priorities*. These are aligned with the orientations of the 2008-2013 Strategic Plan. The chart below summarizes progress achieved per priority.

Operational Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome (SO) and Program Activities (PA)
<b>CREATIVE LEADERSHIP AND PROGRAMMING EXCELLENCE</b>  The NFB will exercise leadership as the key reference point globally for innovation and creation, connecting with Canadians.	New	<b>Mostly Met</b>  The programming criteria have been reviewed and are now online at the NFB's corporate site: <a href="http://onf-nfb.gc.ca/eng/directing-co-producing-film/">onf-nfb.gc.ca/eng/directing-co-producing-film/</a>  In 2009-2010, the NFB completed 112 original productions and co-productions, 9 original websites which included 140 films.  The NFB has merged the Accessibility, Distribution (traditional and online), Outreach and into a single branch, which also allows it to refocus its marketing strategies.	SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.  PA 1: Production of audiovisual works.  This priority contributes to PA 1 and supports the SO by ensuring the production of relevant, challenging and innovative audiovisual works that give Canadians a better understanding of Canada and the world.
<b>WIDE ACCESSIBILITY AND DEMOCRATIC ENGAGEMENT</b>  The NFB will make its works and the work of its partners readily and widely accessible to Canadian and world audiences on all relevant platforms.	New	<b>Exceeded</b>  The NFB has implemented a digital distribution strategy targeting three major markets: the consumer market, the educational market and the content aggregators market.  The educational sector strategy was revitalized by launching a Web destination for teachers at <a href="http://nfb.ca/education/en">nfb.ca/education/en</a> .  The NFB has enhanced its online presence by offering 3D and HD productions and creating awareness of the programming available via its online Screening Room. It also launched its iPhone application.	SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.  PA 2: Distribution, Accessibility and Outreach  This priority contributes to PA 2 and supports the SO by ensuring that audiovisual works are accessible to the Canadian public in all regions.

<b>DIGITAL TRANSFORMATION</b> <p>The NFB will ensure that it can deliver on its mandate into the future by continuing with the implementation of its digital strategy in programming, distribution, new business development, outreach and preservation of its audiovisual heritage. To do so, it must invest in high-definition digital production technologies, leverage new technologies and update its internal systems to capitalize on the opportunities afforded by digital production.</p>	New	<b>Mostly Met</b> <p>The NFB continued its digitization plan with the development of a digitization and archiving plan.</p> <p>It now offers stockshots in HD on the NFB Images site.</p> <p>As a result of the implementation of a minimum rights policy, the NFB can better manage intellectual property rights.</p>	<p>SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 1: The production of audiovisual works and PA 2: Distribution, Accessibility and Outreach</p> <p>This priority contributes to PA 1 and PA 2 and supports the SO through ongoing innovation in the production of audiovisual works and their distribution by means of all relevant channels in order to reach Canadians.</p>
---	-----	---	---

Management Priorities	Type	Status	Linkages to Strategic Outcome (SO) and Program Activities (PA)
<b>ORGANIZATIONAL RENEWAL</b> <p>The NFB will become a model for the creative organization of the 21st century: a transparent, efficient and effective agency of the federal government, an organization that embraces ambitious environmental stewardship, values its employees and is a crucible for creative innovation. These values will extend to our industry and community partners, with whom we will work in a timely and transparent way to deliver value to Canadians, aligned with their priorities.</p>	New	<b>Mostly Met</b> <p>The NFB streamlined its organizational structure, established an Operations Committee ensuring two-way communication between the Senior Management Committee and the NFB's various divisions. It also underwent the Strategic Review.</p> <p>The NFB developed a risk profile. It also performed a needs analysis for an institutional training and succession plan.</p> <p>A sector responsible for the brand image was created to ensure that the NFB's public image is consistent.</p> <p>The NFB revamped its corporate site to comply with government rules regarding standardization of websites.</p>	<p>SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.</p> <p>PA 1: Production of audiovisual works</p> <p>PA 2: Distribution, Accessibility and Outreach</p> <p>This priority contributes to PA 1 and PA 2 and supports the SO by ensuring a work environment that is conducive to the creation and distribution of innovative audiovisual works that are accessible to all Canadians.</p>
<b>FIRM FINANCING</b> <p>Anchor the NFB on solid financial footing through sound budgeting, responsible fiscal management and cost-effectiveness in order to focus resources on programming and accessibility and assure the NFB can deliver on its mandate and responsibilities into the future. The NFB will also seek new sources of revenues through new distribution activities and by leveraging public and private partnerships.</p>	New	<b>Mostly Met</b> <p>The NFB continues to improve its financial planning and management mechanisms through the implementation of strict financial controls, detailed financial analyses and reviews for all expense elements and through the establishment of internal efficiency programs.</p> <p>The NFB focused on new revenue-generating sectors and developed partnerships in the digital media market.</p>	<p>SO: The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day</p> <p>PA 1: Production of audiovisual works</p> <p>PA 2: Distribution, Accessibility and Outreach</p> <p>This priority contributes to PA 1 and PA 2 and supports the SO by ensuring sound management of public funds and efficient use of resources.</p>



## Risk Analysis

### *Financial crisis and digital migration*

The financial crisis which continues to affect the global economy will result in an acceleration of the underlying trends that are already having a profound impact on the film and television industry, i.e., the breakdown of the traditional broadcasting model and the migration to digital distribution. The NFB – like its partners in the private sector – is not immune to these realities. In 2009–2010, the NFB saw an 11% decrease in its revenues from public and private broadcasters. All markets considered, the NFB has nonetheless fared well with a 7% increase in its revenues compared to the preceding year. However, over the years, the NFB has seen its buying power diminish and is seeking to improve its efficiency by reassigning its resources and rationalizing its activities.

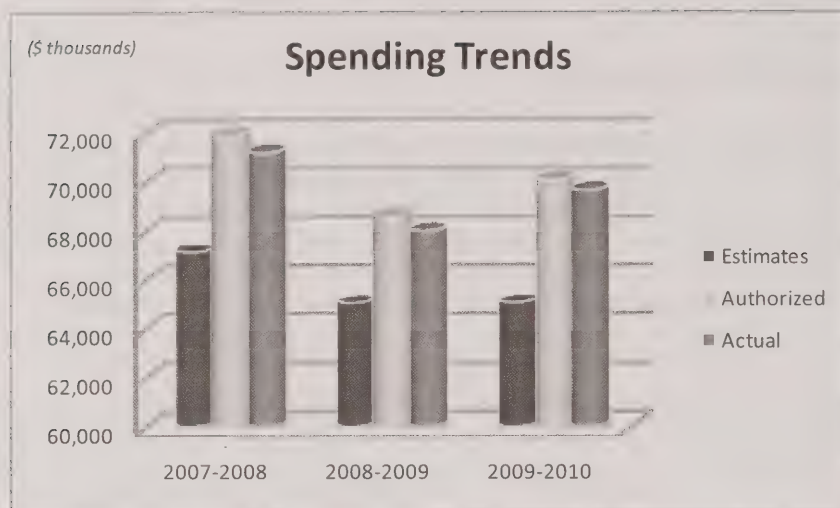
While we are witnessing a drop in traditional broadcasting options, business opportunities linked to technology and new consumer behaviour are on the rise. Consumer habits are rapidly changing in Canada. Additionally, consumers are using digital platforms such as the Internet and cell phones to access cultural content. According to the February 2009 comScore report, 21 million Canadians viewed over 3.1 billion videos online during that month. Young Canadians in particular are avid consumers of digital products and, in the absence of rich cultural programming featuring Canadian stories and values, they will continue to turn to foreign sources. Digital technologies can facilitate a better response to the needs of Canadian consumers and promote Canadian cultural products around the world.

The NFB, caretaker of a vast audiovisual heritage of over 13,000 titles, is expending considerable financial and human resources to digitize its collection. At present, approximately 20% of the productions created during its 70-year history risk being lost over the medium term unless they are transferred to an appropriate digital format. Added to this are the risks of obsolescence caused by rapidly evolving technologies and the increasingly complex management of intellectual property rights. In this context, technological choices must go hand in hand with meticulous analyses while rights clearance requires additional financial and human resources. Organizationally, the digital shift requires more collaborative, coherent and efficient ways of doing business.

Despite the challenges, we must bear in mind that the global digital revolution is providing the NFB with tremendous opportunities to serve Canadians by:

- reaching audiences across Canada, including remote rural areas and official language minority communities.
- reaching young Canadians via a medium that interests them, providing them with access to Canadian stories and values.

## Expenditure Profile



In 2009–2010, the Total Authorities include retroactive salary revision from 2007–2008 and funds for severance pay and parental leave, which are excluded in the Main Estimates. From the total Authorities, the NFB carried forward \$439,000 to 2010–2011, the lowest amount in the last three years (2009 was \$617,000 and 2008 was \$748,000). Strict financial controls have allowed the NFB to finance investments required for the digital shift without additional funds.

In 2008–2009, NFB received \$750,000 for the production of the DVD boxed set associated with the celebrations linked with the 400th anniversary of Quebec City, and funding for the last year of the Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC).

2007–2008 was the end of the Canadian Memory Fund program resulting in a reduction to NFB's planned spending in 2008–2009.

## Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007–2008	2008–2009	2009–2010	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
65	National Film Board - Program expenditures	71,167	68,006	65,062	69,680
Total		71,167	68,006	65,062	69,680

**SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY  
STRATEGIC OUTCOME**

## Strategic Outcome

The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

The NFB achieves this strategic outcome through three program activities: Production of Audiovisual Works; Distribution, Accessibility and Outreach; and Internal Services. By producing relevant, challenging and innovative audiovisual works, the NFB gives Canadians a better understanding of Canada and the world. It also explores the creative potential of new technologies to make its works more widely accessible to Canadians in all regions of the country while strengthening Canada's presence in the digital world through its internationally recognized brand. On the whole, the NFB accomplished the results it had set to achieve in 2009–2010 for this strategic objective.

### Program Activity by Strategic Outcome

#### Program Activity 1: Production of audiovisual works

Production of audiovisual works					
2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
45,417	48,278	47,754	216	214	-2

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
The NFB produces relevant, challenging and innovative audiovisual works that give Canadians a better understanding of Canada and the world.	Percentage of Canadian public that perceive the NFB as producing relevant, challenging and innovative audiovisual works.	50% by March 31, 2011	<b>Exceeded</b>	According to an online survey of Canadians from across the country conducted on behalf of the NFB in March 2010, 59% of respondents perceive the NFB as producing relevant, challenging and innovative audiovisual works.
	Percentage of NFB audience that	75% by March 31, 2011	<b>Mostly Met</b>	In all, 72% of the online survey respondents



	perceive the NFB as producing audiovisual works that provide a better understanding of Canada and of the world.			perceive the NFB as producing works that provide a better understanding of Canada.
	Awards, mentions, nominations and tributes earned at Canadian and international festivals.	150 by March 31, 2011	<b>Ongoing</b>	The NFB won 82 awards, 53 in Canada and 29 abroad. It should be noted that, over the years, the NFB has reassessed its presence at festivals and reduced the number of festivals to which it submits its films. This more targeted approach has had an impact on the number of awards won.

## Program Activity Summary

NFB productions provide a uniquely Canadian perspective, including diverse cultural and regional perspectives, recognized across Canada and around the world, thereby playing an important role in the lives of Canadians and a pivotal role in the Canadian film and television industry. The NFB's programming fosters diverse voices and content in both official languages by encouraging participation from Aboriginal groups and ethno-cultural communities from across the country. Production activities include the conceptualization, research, development, production and marketing of documentaries, animation films, new media content, and other emerging forms. The use of the most recent production methods and technologies provide for quality works that are accessible on new distribution platforms and in new media.

## Benefits for Canadians

The NFB provides an essential service by producing works that tell our stories, reflect our values and Canada's demographic profile in the following ways:

- It seeks to foster the exploration of social issues, raise the awareness and understanding of Canadians and other nations about Canada, and help Canadians connect with one another.
- It explores the creative potential of new technologies.
- It plays a unique role by providing Canadian content in a digital world where foreign content prevails.
- It serves as a partner for cultural and historical events of national significance that highlight Canadian artistic innovations to the world.

## Performance Analysis

112 original productions and co-productions were completed in 2009–2010, up from just over 90 the year before. Of these, 69 were co-produced with the Canadian independent private sector, and 31 with international partners<sup>4</sup>.

Number of productions	2009–2010
Original productions and co-productions	112
Original Web productions (websites)	9
Original films for websites	140
<b>Total</b>	<b>261</b>

Documentaries made up 51 of these original productions and co-productions, while 45 were animated films, eight were fiction, seven were experimental films and one was a 3D fiction short.

In addition, the NFB produced nine original Web productions, which feature 140 films from a wide range of established and emerging media makers. It should be noted that 120 of the 140 films for the Web were produced for the site *GDP: Measuring the Human Side of the Canadian Economic Crisis / PIB: L'Indice humain de la crise économique* website.

### ***Notable partnerships***

For a second year, the NFB, in association with the Governor General's Performing Arts Awards, produced a series of distinctive shorts to honour recipients of the Artistic Achievement Award.

The NFB brought Canadians together for the Vancouver Olympic Games celebrations with the Cultural Olympiad's digital edition entitled Canada CODE. In partnership with the Vancouver Organizing Committee for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games and 2010 Legacies Now, the NFB collaborated on a website of photos and stories to give all Canadians a chance to participate in the Games.

Thirteen First Nations and Inuit artists and filmmakers from across Canada created films for *Vistas*, a collection of short works exploring the theme of nationhood. *Vistas* was co-produced with Animiki See Digital Productions Inc and the Aboriginal Peoples Television Network (APTN), with the participation of every production studio in the NFB's English Program, from Halifax to Vancouver. The films are featured at <NFB.ca> as well as Digital Nations <digitalnations.ca>, originally created for the Vancouver 2010 Cultural Olympiad.

Last fiscal also saw the launch of *Work For All: Stop Racism in the Workplace*, an online film project about racial discrimination on the job, created by the NFB in partnership with the Labour Program of Human Resources and Skills Development Canada, as part of the Government of Canada's Racism-Free Workplace Strategy. Beginning March 21, 2010, the International Day to End Racial Discrimination, the NFB launched five new films on the *Work for All* website <workforall.NFB.ca> – as part of a national 10-week event combining online videos, blogging and activities in Canadian cities.

<sup>4</sup> It should be noted that the international co-productions include a 26 episode animated series for children, *Ludovic*.

As part of a collaborative effort with the Department of Canadian Heritage and Cirque du Soleil, the NFB completed in 2009–2010 the production *Impressions/Glimpses* by Jean-François Pouliot, a short film shown on a giant semi-circular screen at the Canada Pavilion at the 2010 World Expo in Shanghai.

### ***Promoting diverse perspectives in both official languages and fostering talent development***

NFB productions are created by Canadians talent from across the country in both official languages. Fully one half of our film productions were created by culturally, regionally and linguistically diverse Canadians, including Aboriginal filmmakers— and for film specifically for the Web, the figure rose to 69%. These include filmmakers from official language minority communities (OLMC), with 31 out of 112 original productions completed by OLMC filmmakers in 2009–2010, along with 25 out of 140 films for the Web.

The NFB plays an active role in the identification, development and mentorship of talent and creative skills, within both the established and emerging filmmaking communities. Emerging filmmakers were responsible for over 30% of the 112 works completed this year, and 26% of the 140 films for the Web.

The NFB also provided professional training to 253 Canadians through 25 talent nurturing initiatives. 117 of these Canadians participated in eight talent development initiatives in OLMCs.

Finally, 93 works (in addition to the 112 completed projects mentioned above) were created with the help of the Filmmaker Assistance Program and the Aide au cinéma indépendant Canada.

### ***Awards***

NFB productions picked up 82 Canadian and international awards at festivals. Examples include *Invisible City* by Hubert Davis, which won the Best Feature Award at the Hot Docs

Festival in Toronto and *Junior* by Isabelle Lavigne and Stéphane Thibault, which garnered a Géméaux Award for Best Documentary. The NFB was also recognized for its Web production *Waterlife*, which has won several awards, including Best Cross-Platform Project at the 2009 Canadian New Media Awards.

Awards for excellence and innovation	2009-2010
Canadian awards	53
International awards	29
<b>Total</b>	<b>82</b>

The year was also marked by 22 events paying tribute to the NFB, which celebrated its 70th anniversary. In Canada, 12 events highlighted the NFB's contribution to cinematic innovation and creativity, including the Banff World Television Festival, the Toronto International Film Festival and the Géméaux Awards ceremony. There were 10 such events abroad, including the Cannes Film Festival.

## ***Review of programming criteria***

Guided by the orientations of the Strategic Plan, the Creative heads of both English and French Programs reviewed the NFB's programming process and criteria. Common criteria were published on the website for filmmakers, artists and producers interested in working with the NFB as a creative producer. The guidelines are available at: [<onf-nfb.gc.ca/eng/directing-co-producing-film/>](http://onf-nfb.gc.ca/eng/directing-co-producing-film/).

These guidelines are supplemented by a companion document explaining in detail how creators and producers can work with the NFB on interactive, digital projects for new platforms. This document is available at [onf-nfb.gc.ca/eng/directing-co-producing-film/digital-projects.php](http://onf-nfb.gc.ca/eng/directing-co-producing-film/digital-projects.php).

## ***Reorientation of marketing strategies***

The NFB continues to transform its processes to produce and deliver programming in the digital formats required by Canadians and world audiences. Digital, multi-platform creations mean rethinking the relationship with audiences; leading to a much greater integration of marketing and distribution. In order to adapt to consumer habits on digital platforms and develop a more integrated approach, the NFB merged the Distribution (traditional and online), Accessibility and Outreach sectors into one branch. This reorientation allows the NFB to develop marketing strategies and programming that are better adapted to various market segments at the start of the production cycle.

## **Lessons Learned**

NFB audiovisual works offer vital insights into our country's richness and diversity –and serve as an indispensable part of Canada's cultural heritage. The NFB has maintained its commitment to working with Canadian filmmakers to create innovative and important films that reflect the country's diversity and explain the changing cultural and social realities of Canada. Through its commitment to digital innovation, it continues to push boundaries in creativity, innovation and artistic vision and take commercial and artistic risks that the private sector is reluctant to take on.

There are areas of focus that will see development in the future. The NFB will remain a key participant in events of national significance, as it has in the past with Quebec City's 400<sup>th</sup>, the Vancouver Olympics, or the Shanghai World expo. These type of projects require flexibility in the programming workflows so that the NFB can respond quickly. The NFB will also need to continue its role in pushing the boundaries of creation by continuing to innovate in 3D. The current scope for online projects should also be expanded to encourage richer, and denser levels of interactivity. Above all, the NFB will continue to seize the opportunity offered right now by new platforms for becoming the world reference point for the creation of new art forms made possible by the digital space.



## Program Activity 2: Distribution, accessibility and outreach

Distribution, accessibility and outreach					
2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)			2009–2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
12,150	13,516	13,814	162	160	-2

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
NFB's audiovisual works are accessible to the Canadian public in all regions of the country.	Percentage of Canadian population who have access to NFB programming.	60% by March 31, 2011	Exceeded	<p>Canadians with access to &lt;NFB.ca&gt;:</p> <p>The 2009 Canadian Internet Use Survey by Statistics Canada indicates that 80% of Canadians aged 16 and older, or 21.7 million people, used the Internet for personal reasons.</p> <p>According to an online survey conducted on behalf of the NFB in March 2010, 91% of Canadians were aware of the NFB. Of those, 73% believed they had used, accessed, or viewed an NFB product.</p>
	Percentage of Canadian population who used, accessed, viewed an NFB product.	85% by March 31, 2011	Mostly Met	<p>Among the 73% who had seen an NFB production at some point, about one in five have viewed one in the past year.</p> <p>The proportion of Canadians viewing NFB productions on TV has declined since the 2008 survey (down 11% to 63%) and the number who say they are watching them online has almost tripled, reaching 17%.</p> <p>The survey results suggest that the proportion who are aware that the products are available online has increased by 8% since 2008. Moreover, 26% of those aware of online accessibility say they have accessed NFB products online and this is an increase of 9% from 2008.</p>
	Number of clients, users and audience reached.		Exceeded	The NFB achieved greater than 28 million Canadian views for its productions on all platforms in 2008-2009, up 3% from the previous year.

## **Program Activity Summary**

The NFB's Distribution, Accessibility and Outreach activities contribute to a dynamic Canadian culture and heritage. The distribution of audiovisual work includes: dissemination and commercializing its audiovisual catalogues and ancillary assets (such as its stockshot library and its photo collection), developing and diversifying markets (theatrical, TV, mobile, Web and new platforms, home consumer and institutional) in Canada and abroad.

## **Benefits for Canadians**

The NFB is present in all relevant distribution channels, making unique programming available in both official languages in all regions of the country – sharing stories that reflect our history and values, and fostering a better understanding of the issues that concern Canadians. These program activities make works available in communities across Canada, including those in remote, rural areas, and provide increased access to Canadians with disabilities, Aboriginal groups and official language minority communities. It serves the Canadian population and the industry by ensuring a strong Canadian presence in the digital world and by testing new business models in emerging digital markets. This program activity also increases NFB visibility and awareness about the institution and its products through marketing, programming and distribution and by capitalizing on its renowned brand.

## **Performance Analysis**

In its first full year of operation, the Screening Room on <NFB.ca> drew 4.4 million views globally (both in Canada and internationally). The public's enthusiasm also carried over to the NFB iPhone application, launched in October of 2009, which enabled 700,000 global views of films via 220,000 downloads of the app. The iPhone app was named one of the ten best apps of the year by iTunes.

## ***Canadian audience***

In 2009–2010, the NFB reached over 28.5 million Canadians via a multitude of distribution channels. This represents a 3% increase compared to the previous year.<sup>5</sup> The overall audience increase was overwhelmingly due to very significant increases in Internet audience views.

---

<sup>5</sup> The NFB improved its audience measurement methodology for fiscal year 2009–2010, to place an emphasis on measuring active online *viewing* rather than web visits and traffic, when calculating our total Canadian audience across all platforms. Using this more precise metric, the audience count for 2008–2009 was revised to 27,826,512 (instead of 31,617,158.)

Online views stand at 2.8 million and now represent 10% of the NFB's total audiences. The vast majority of online views were on the NFB.ca site, totalling 2.5 million views. Online partners such as YouTube and Dailymotion generated 340,000 online views in Canada. The NFB's iPhone application enabled 500,000 Canadian views (included in the online audience totals), via 170,000 application downloads in Canada.

A vast cross-section of Canadians continues to access NFB productions via traditional distribution channels. NFB's Canadian non-theatrical audience (educational and institutional use) totalled over 13.7 million, while Canadian television audiences reached over 11.5 million. While both of these traditional channels have declined slightly over the year previous – as viewing behaviour increasingly migrates online – combined they represent 89% of NFB's total Canadian audience in 2009-10.

Canadian audience	2009–2010	2008–2009
Television views	11,540,000	11,889,000
Non-Theatrical views (Education and Institutional)	13,715,053	14,473,684
NFB.ca views	2,487,156	537,721
Online partners views (YouTube and Dailymotion)	339,616	274,099
Home video views	30,462	32,477
Visits to NFB Mediatheques	206,761	212,569
Public screening views	91,093	179,295
Views in theatres	21,851	89,300
Partner library views	99,317	138,367
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>28,531 309</b>	<b>27,826 512</b>

### ***Increasing the NFB's online presence***

The NFB has continued to increase its free film offerings online and promote its online Screening Room as well as its mobile phone application.

In 2009–2010, 281 productions in French and 310 in English were added to <NFB.ca> for a total of 1,556 productions (films, trailers and clips) available for streaming.

In January 2010, the NFB marked the one-year anniversary of the Screening Room by introducing high-definition films online – and added an online sampling of some of the NFB's recent experiments in stereoscopic 3-D animation including *Falling in Love Again*, *Drux Flux* and two excerpts of *Facing Champlain*. Over 50,000 pairs of special glasses for viewing the films were distributed free of charge in Canada. To enhance the interactivity of our online experience, we also introduced features that allowed users to share comments about films.

Online Screening Room Added productions	2009–2010	As of March 31, 2010
Trailers and clips in French	40	111
Trailers and clips in English	81	229
Films in French	241	573
Films in English	229	643
<b>Total</b>	<b>591</b>	<b>1,556</b>

## ***Digital shift***

The NFB creates value for Canadians through the careful management of assets, including the digitization of its collection. The ongoing work with the NFB's digitization plan and the implementation of an archiving plan involve a detailed description of work flows, digitization priorities and annual digitization capacity as well as the creation of a digital master. The NFB tested its first digital master (DM) for the film *Anne Trister*. The procedure went well and made it possible to identify which processes should be automated.

Digitized units according to format		
Digitization formats	Digitized units in 2009–2010	Digitized units as of March 31, 2010
Films in MPEG 2 format for distribution on DVD	799	6,076
Films in MPEG 4 format for use in NFB theatres in Montreal and Toronto	673	5,794
Production excerpts for the Web	1,564	1,564
Complete productions for the Web	1,285	3,121
Films for mobile devices	1,233	1,669
Films for e-cinema	140	281
Stockshots in <i>NFB Images</i> format	4,096	21,462

Additionally, the NFB Images stockshots site now provides HD material that can be viewed, shared and downloaded. Nearly two hundred hours of stockshots are available in HD.

Significant organizational effort has also been devoted to the purchase and renewal of rights to the collection. The NFB currently has a capacity to obtain relevant electronic use rights at a rate of 300 titles per year. To facilitate intellectual property rights management for recent productions, the NFB has implemented its minimum rights policy for acquisition and renewal. In an effort to reduce pressure on financial resources, this policy is aimed at acquisition of perpetual rights (rather than temporary rights requiring renewal).

As a result of these initiatives, NFB productions are even more accessible to the Canadian population both on traditional distribution networks and new digital and mobile platforms.

## ***Renewed distribution strategies***

The NFB continues to distribute content via traditional networks while at the same time adapting to the rapid growth of new digital content consumer behaviour online and on mobile platforms, such as smart phones. In an attempt to better align its distribution strategies, the NFB grouped the online distribution and traditional distribution sectors into the same branch.

This way, the NFB is better able to exploit the wealth of its collection and explore a business environment where a variety of distribution approaches prevails: free offers, subscriptions, direct sales online, video on demand, syndication, micropayments, etc. Distribution strategies were reviewed and adapted to emerging business models in the digital world. In particular, the NFB developed and implemented a digital distribution



strategy targeting three primary markets: consumer market, educational market and content aggregators market.

The NFB developed in 2009-2010 an online offering for teachers and students: the first phase of a Web destination with exclusive content. The site includes study guides and playlists arranged by age and grade. Schools, colleges, universities and government departments can take out yearly subscriptions at competitive rates. Moreover, the NFB signed several agreements in Canadian provinces, including Ontario, Quebec, British Columbia, Alberta and New Brunswick. As a result of these subscriptions, the NFB reaches 3.6 million students in Canada.

**Revenue**

Overall, revenues increased by 7% compared with the previous year, climbing from \$4.9 to \$5.3 million. This increase is due to the distribution agreement in the consumer market with Warner Home Video

Revenue by market	2009–2010	2008–2009	% difference
Television market (including pre-sales)	\$1,204,935	\$1,360,721	-11
Institutional and educational	\$1,907,422	\$1,958,436	-3
Consumers	\$1,310,343	\$871,712	50
Theatres	\$66,366	\$170,921	-61
Stockshots	\$779,303	\$554,071	41
<b>Total</b>	<b>\$5,268,369</b>	<b>\$4,915,861</b>	<b>7</b>

and an increase in stockshot sales. The educational and institutional markets remain stable compared with last year. However, revenue from the television market has continued to decline, still impacted by the global economic situation and shifting long term trends in the marketplace, away from one-off documentaries.

**Lessons Learned**

Digital platforms have provided the NFB with tremendous opportunities to better serve Canadians by reaching audiences across the country, and in particular underserved communities. They have also opened up doors for reaching Canadian youth in a medium that they consume and ensuring that they have access to Canadian stories and values. Committed viewers have commented positively and enthusiastically about their experience.

The accessibility plans for 2009–2010 have exceeded expectations, and the lesson learned from the online screening room is the importance of a direct relationship with audiences. These plans, which focused on building up existing online audiences, have revealed the power of a direct relationship with the Canadian public, and signpost several ways in which the NFB needs to move forward. The NFB needs to reach a much broader audience and connect more deeply. Grasping the power of audience engagement, it needs to become even more centered in the lives of Canadians. It will do so by using these connectivity tools to greater effect, and making them a means by which it can be in constant exchange with its audience. It must harness the power of social networking media, which now account for over 40% of internet usage in Canada. It has also learned that even though digital tools have opened doors, it needs to renew its links on the

ground, and provide anchor points for Canadians to join together through works of artistic merit and innovation.

In order to ensure the highest value of service to Canadians, it will also become increasingly important to ensure that rights are cleared to make its productions accessible and distribute its films. Still a significant challenge remains: the clearance of rights requires further financial and human resources. Ensuring that such rights have been renewed or acquired will represent a significant challenge to the NFB's capacity to offer its entire collection to Canadians in the format of their choice. Having the rights in place also affects the ability of the NFB to increase and create new areas of revenue generation.

### **Program Activity 3: Internal Services**

<b>Internal Services</b>					
<b>2009–2010 Financial Resources (\$ thousands)</b>			<b>2009–2010 Human Resources (FTEs)</b>		
<b>Planned Spending</b>	<b>Total Authorities</b>	<b>Actual Spending</b>	<b>Planned</b>	<b>Actual</b>	<b>Difference</b>
7,495	8,325	8,112	74	73	-1

### **Program Activity Summary**

This program activity supports internal service expectations and monitoring service performance.

### **Benefits for Canadians**

In responding to the Canadian government's needs and requirements for proper management of public resources, the NFB is capable of fully using its resources and wealth of knowledge to achieve its strategic objective. This program activity provides ongoing support to the NFB's production and accessibility activities. It guarantees the overall quality of governance, sound management across the organization and generates a work climate that is conducive to innovation and creativity.

### **Performance Analysis**

At the NFB, analysis and compliance with the government's sound management requirements are ongoing processes as well as organizational priorities.

In 2009–2010, as part of the Strategic Review process, the NFB took an in-depth look at all of its program activities to ensure they are managed effectively and efficiently. The March 2010 federal budget concluded that the programs delivered by the organization are aligned with the priorities of Canadians.

## *Organizational renewal*

The organizational restructuring announced in January 2009 led to the merging of nine corporate branches into five in order to create a more streamlined and effective organization, and better meet the challenges of digital migration. The restructuring was implemented during 2009–2010. One of the first measures was the creation of an Operations Committee, a channel of communication between the Senior Management Committee and the NFB's various divisions. Its mandate is to continue the implementation of the strategic plan according to the priorities set by the Commissioner in collaboration with senior management.

In order to further its commitment to support employees with more training and opportunities to better adapt to the new realities of the digital environment, the NFB completed a training and succession needs analysis. Over the course of the year, training in digital production was provided in collaboration with l'Institut national de l'image et du son (INIS) to deliver a digital training program: a series of training and knowledge-sharing workshops with NFB and other industry experts.

Last fiscal, a sector responsible for the brand image was created to ensure that the NFB's public image is consistent in all markets and at all events. In addition, the NFB's corporate website was revamped to conform to the Common Look and Feel 2.0 Standards of the Government of Canada. An improved branding and overall corporate "look and feel" in its communications will assure that Canadians receive the same quality of service from the NFB.

Institutional norms on accountability, performance measurement, efficiency, effectiveness and long-term continuity remain absolutely vital. The NFB completed in 2009–2010 a risk profile and a business continuity plan. It also continued to work on improving its performance framework management and making data collection more rigorous. The NFB has adopted a data collection process for establishing and monitoring performance indicators established for the Management Resources and Results Structure (MRRS).

In addition, the NFB conducted a five-year evaluation of its Grants and Contributions program, which was due for renewal in March 31, 2010. Upon review of the evaluation, the terms and conditions for the \$250,000 program in support and promotion of Canadian cinematography was approved for continuation by the Minister of Canadian Heritage. The NFB has committed to improving the overall effectiveness of the program and adapting it to current realities, with improved performance measurements and a more centralized governance structure.

An important component of the organizational renewal objective as indicated in the Strategic Plan is the relocation of the NFB's Montreal headquarters to a more central location and to a building that better reflects the creative and innovative nature of the organization. In 2009–2010, the NFB worked in close collaboration with Public Works and Government Services Canada to carry out the first phase, which includes an in depth analysis of the project's functional, technical and budgetary parameters.

In order to reduce its environmental impact and help reduce travel costs, the NFB has acquired videoconferencing equipment for several locations. To date, the offices in Vancouver, Toronto, Edmonton, Moncton and Montreal are equipped with these devices.

## Lessons Learned

During the last fiscal year, the NFB has modified its organizational structure to reflect the new interactive world in which it is situated. This transition requires an integrated approach, wherein every operational activity is considered in relation to the overriding strategic objective. Such an approach has required the NFB to push for greater interactivity among all employees, both horizontally and vertically, and to develop new technical tools with which to address the needs of the organization, and those of its partners. However, the implementation of this strategy should be accompanied by a number of further organizational revisions. Adopting a new organizational strategy for a public institution takes time and flexibility and will help the NFB best push towards the future. The NFB should continue to adapt its organizational structure to a flexible model suitable to its new interactive environment. This will also mean creating more opportunities for Canadians to enter it, contribute to it, partake of it, and feel ownership of it.

## Program Activity 4: Revolving Fund

Revolving Fund					
2009–10 Financial Resources (\$ thousands)			2009–10 Human Resources (FTE)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

## Program Activity Summary

Operations are funded through a permanent authority from Parliament (Revolving Fund) and Parliamentary appropriations voted annually. The Revolving Fund allows the Board to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, interim financing of operating costs and capital assets acquisitions.

## Benefits for Canadians

The Revolving Fund allows the NFB to provide uninterrupted services to Canadians.



### **SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION**

## Financial Highlights

The financial information included in this section was prepared in accordance with the accrual method of accounting and extracted from the NFB's 2009–2010 audited financial statements.

The reduction in financial assets comes from the consolidated revenue fund which shows the effect of the year-end accrued salaries reduction since this year's pay period coincided exactly with the financial year. Non-financial assets declined slightly. This is due to the end of a three-year acquisitions cycle related to the new media digital shift.

In turn, several capital-lease contracts expired which in part explains the decrease in liabilities. Added to this is the impact of the change in the accounting estimate method for future benefits. This resulted in a significant reduction in the termination of employment provision. It should be noted that a change of calculation method represents a change in accounting estimate and does not require a restatement of prior periods.

(\$ thousands)

<b>Condensed Statement of Financial Position</b>			
<b>as at March 31</b>	<b>% Change</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Financial assets	-19.9	6,235	7,780
Non-financial assets	-2.7	9,761	10,027
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>-10.2</b>	<b>15,996</b>	<b>17,807</b>
<b>Total Liabilities</b>	-25.6	13,996	18,804
<b>Total Equity</b>		2,000	- 997
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	<b>-10.2</b>	<b>15,996</b>	<b>17,807</b>

Operating expenses continue to decrease from year to year. This is due to several factors, including the reduction of the termination of employment provision due to the change in the estimate method, close monitoring of expenses related to transportation, communication, and equipment and supplies, as well as a reduction of co-production payments and fees for expired licences. Expenses for professional services increased due to important film productions such as *Higglety Pigglety Pop!* and *Glimpses*, which was presented at the Expo 2010 in Shanghai, and *GDP: Measuring the Human Side of the Canadian Economic Crisis*. The increase in the depreciation charge is directly linked to the equipment acquisitions cycle related to the digital shift.

The increase in revenue is due to a important pre-sale with Warner Home Video for the production of the film *Higglety Pigglety Pop!* Major partnerships were also signed with Cirque du Soleil Inc. for the film *Glimpses* and with Human Resources and Social Development Canada for the *Work for All* Web production. NFB Stockshots continue to expand through participation in a joint project with Canadian Heritage to them available online in schools. The decrease in the number of film copy sales is mainly due to the market's transitioning to new media.

(\$ thousands)

<b>Condensed Statement of Operations</b>			
<b>for the year ended March 31</b>	<b>% Change</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>EXPENSES</b>			
Salaries and benefits	-2.6	39,034	40,071
Professional and special services	19.3	10,564	8,854
Rentals	0.7	8,537	8,478
Transportation, communication, material & supplies and information	-7.7	6,037	6,544
Amortization of capital assets	17.0	3,246	2,774
Cash financing in co-productions	-32.5	2,712	4,016
Royalties and contracted film production and processing	-22.5	1,812	2,338
Other	-7.4	1,445	1,560
<b>Total Expenses</b>	<b>-1.7</b>	<b>73,387</b>	<b>74,635</b>
<b>REVENUES</b>			
Film prints	-19.5	2,004	2,489
Sponsored production and pre-sale	174.0	1,992	727
Royalties	2.9	1,587	1,543
Stockshots	40.6	779	554
Other	-27.4	342	471
<b>Total Revenues</b>	<b>15.9</b>	<b>6,704</b>	<b>5,784</b>
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>-3.1</b>	<b>66,683</b>	<b>68,851</b>

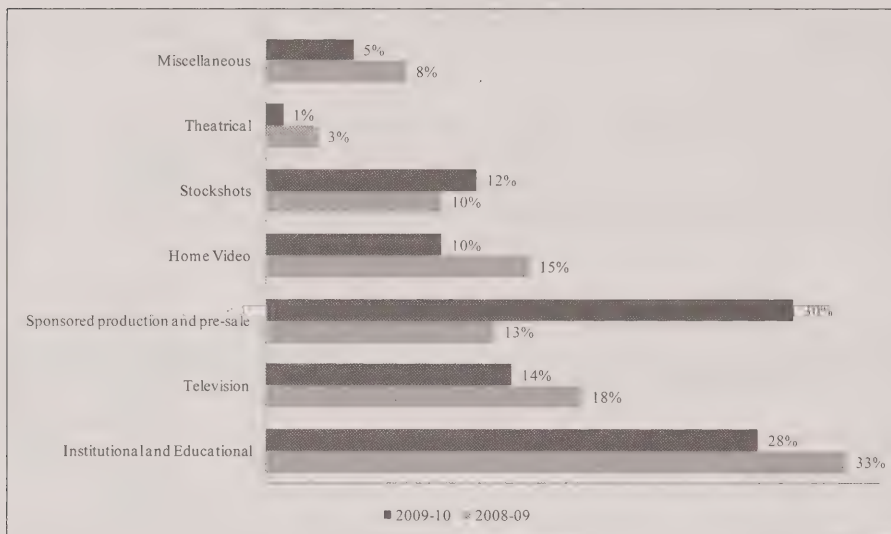
## Expenditures

The proportion of NFB expenses related to film production, distribution, marketing, accessibility and digital initiatives has remained stable at 88%. The reduction of expenses in the distribution sector is mainly due to the closing of the Paris and New York sales offices. This resulted in a considerable decrease in the NFB's fixed costs. The savings were reinvested in programming, accessibility and transitioning to new media.

	<b>2009-10</b>	<b>2008-09</b>	<b>2009-10</b>	<b>2008-09</b>
	<i>(\$ thousands)</i>		<i>%</i>	
Programming - French & English	41,338	40,143	56.4	53.8
Distribution	5,906	8,301	8.0	11.1
Marketing, Accessibility & Outreach	13,545	13,742	18.5	18.4
Digital development and applications	3,536	3,225	4.8	4.3
<b>Sub-total</b>	<b>64,325</b>	<b>65,411</b>	<b>87.7</b>	<b>87.6</b>
Internal Services	9,062	9,224	12.3	12.4
<b>Total expenses</b>	<b>73,387</b>	<b>74,635</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Revenue

Revenue from sponsored production and pre-sales shows a 17% increase resulting from important agreements with Warner Home Video, Cirque du Soleil and Human Resources and Social Development Canada. The institutional and educational market remains one of the best generators of revenue. The industry's shift to new media is continuing to have impacts on the television sales sector and the consumer market.



## Financial Statements

<http://www.onf-nfb.gc.ca/medias/download/documents/pdf/nfb-financial-statements-2009-2010.pdf>

## List of Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2009-10 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

Table 1: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue  
Table 5: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)





## États financiers

<http://www.onf-nfb.gc.ca/medias/download/documents/pdf/onf-etats-financiers-2009-2010.pdf>

## Liste des tableaux supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010 est disponible dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

Tableau 1 : Source des revenus disponibles et des revenus non disponibles  
Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

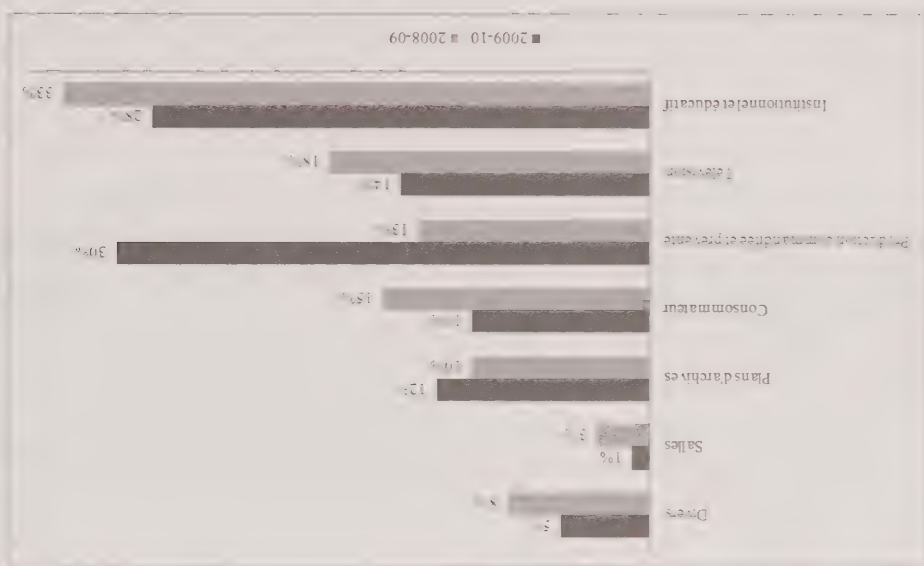
## Dépenses

La proportion des dépenses de l'ONF reliées à la production de film, à la distribution, au marketing, à l'accessibilité et aux initiatives numériques est demeurée stable à 88 %. La réduction des dépenses du secteur de la distribution est attribuable principalement à la fermeture des bureaux de vente de Paris et de New York afin de réduire les frais fixes de l'ONF. Les sommes économisées ont été réinvesties dans la programmation, l'accessibilité et dans le virage vers les nouveaux médias.

	2009-10	2008-09	(en milliers de dollars)	
Programation - française et anglaise	41,338	40,143	56.4	53.8
Distribution	5,906	8,301	8.0	11.1
Marketing, accessibilité et rayonnement	13,545	13,742	18.5	18.4
Développement et applications numériques	3,536	3,225	4.8	4.3
Sous-total	64,325	65,411	87.7	87.6
Services internes	9,062	9,224	12.3	12.4
Total dépenses	73,387	74,635	100.0	100.0

## Revenus

Les revenus provenant de la production commanditée et des préventes affichent une augmentation de 17 % grâce à des ententes importantes avec Warner Home Video, le Cirque du Soleil et Ressources humaines et Développement social Canada. Le marché institutionnel et éducatif demeure un des meilleurs générateurs de revenus. Le virage de l'industrie vers les nouveaux médias continue d'avoir des impacts sur le secteur des ventes télévisées et le marché consommateur.



L'augmentation des revenus est attribuable à une importante prévente avec Warner Home Video pour la production du film *Higglety Pigglety Pop!* ou *La vie a sûrement plus à offrir*. Des partenariats importants ont également été signés avec le Cirque du Soleil pour le film *Impressions et avec Ressources humaines et Développement social Canada pour la production Web La tête de l'emploi*. Les plans d'archives de l'ONF poursuivent leur croissance par la participation à un projet conjoint avec Patrimoine canadien qui vise à les rendre accessibles en ligne à l'intention du milieu scolaire. La diminution des ventes de copies de films est attribuable principalement à la migration du marché vers les nouveaux médias.

(en milliers de dollars)

État des résultats - Condensé			
Exercice terminé le 31 mars			
	% variation	2010	2009
<b>CHARGES</b>			
Salaires et avantages sociaux	-2.6	39,034	40,071
Services professionnels et spéciaux	19.3	10,564	8,854
Location	0.7	8,537	8,478
Transport, communication, matériel et fournitures et information	-7.7	6,037	6,544
Amortissement des immobilisations	17.0	3,246	2,774
Participation en espèces dans les coproductions	-32.5	2,712	4,016
Redevances et sous-traitance pour production de films et développement en laboratoire	-22.5	1,812	2,338
Divers	-7.4	1,445	1,560
<b>Total charges</b>	<b>-1.7</b>	<b>73,387</b>	<b>74,635</b>
<b>REVENUS</b>			
Copies de films	-19.5	2,004	2,489
Production commanditée et prévente	174.0	1,992	727
Redevances	2.9	1,587	1,543
Plans d'archives	40.6	779	554
Divers	-27.4	342	471
<b>Total revenus</b>	<b>15.9</b>	<b>6,704</b>	<b>5,784</b>
<b>Coût net des opérations</b>	<b>-3.1</b>	<b>66,683</b>	<b>68,851</b>



## Principales données financières

Les informations financières qui suivent ont été préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice et proviennent des états financiers vérifiés 2009-2010 de l'ONF.

La réduction de l'actif financier provient du montant à recevoir du Trésor, qui démontre l'effet de la diminution des salaires à payer en fin d'exercice puisque la période de paie coïncidait avec la fin de l'exercice financier. Les actifs non financiers ont légèrement diminué et cela s'explique par la fin d'un cycle de trois ans d'acquisitions reliées au virage numérique orienté vers les nouveaux médias.

Par le fait même, plusieurs contrats de location-acquisition sont venus à échéance, expliquant en partie la diminution des passifs. S'ajoute à celle-ci l'impact de la révision de la méthode d'estimation comptable des avantages sociaux futurs qui a résulté en une réduction significative de la provision pour cessation d'emploi. À noter qu'une modification de méthode de calcul représente une révision d'estimation comptable et ne nécessite aucun redressement des périodes antérieures.

(en milliers de dollars)

État de la situation financière - Condensé			
au 31 mars			
	% variation	2010	2009
Actifs financiers	-19,9	6,235	7,780
Actifs non financiers	-2,7	9,761	10,027
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>-10,2</b>	<b>15,996</b>	<b>17,807</b>
Total Passifs	-25,6	13,996	18,804
Total Avoir		2,000	- 997
<b>TOTAL PASSIFS ET AVOIR</b>	<b>-10,2</b>	<b>15,996</b>	<b>17,807</b>

Les dépenses d'exploitation continuent de diminuer d'année en année à cause de plusieurs facteurs. En font partie la réduction de la provision pour cessation d'emploi, qui s'explique par la révision de la méthode d'estimation comptable des avantages sociaux futurs, le contrôle serré des dépenses de transport, de communications et de matériel et fournitures ainsi que la réduction des paiements dans les coproductions et des redevances pour des licences échues. Pour leur part, les dépenses de services professionnels ont augmenté en raison de productions importantes de films tels que *Higglety Pigglety Pop!* ou *La vie a sûrement plus à offrir*, Impressions (présenté à l'Expo 2010 de Shanghai), et PIB – L'Indice humain de la crise économique canadienne. L'augmentation du poste d'amortissement est en lien direct avec le cycle d'acquisition d'équipements reliés au virage numérique.

### SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

central et dans un édifice reflétant mieux la nature créative et innovatrice de l'organisation. En 2009-2010, l'ONF a travaillé en étroite collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de mener à bien la première phase qui vise, entre autres, l'analyse de différentes options et l'établissement des paramètres fonctionnels, techniques et budgétaires du projet.

Afin de réduire l'impact environnemental de l'ONF et de diminuer les frais de voyage, l'institution a fait l'acquisition de plusieurs équipements de vidéoconférence pour plusieurs salles. À ce jour, les bureaux de Vancouver, Toronto, Edmonton, Moncton et Montréal sont équipés de ces appareils.

Leçons apprises

Au cours de l'exercice, l'ONF a adapté sa structure organisationnelle de manière à refléter le nouveau monde interactif dans lequel elle s'inscrit. Cette transition nécessite d'adopter une approche intégrée qui permet d'analyser chaque activité opérationnelle en fonction de l'objectif stratégique auquel elle concourt. Cette approche a obligé l'ONF à favoriser une plus grande interactivité entre tous les employés, à la fois sur les plans horizontal et vertical, et à mettre au point de nouveaux outils techniques permettant de répondre aux besoins de l'organisation et de ses partenaires. La mise en œuvre de cette stratégie, doit toutefois s'accompagner de nombreuses autres réformes organisationnelles. Le fait, pour une institution publique, d'adopter une nouvelle stratégie organisationnelle exige du temps et de la flexibilité, ce qui aidera l'ONF à aller de l'avant. L'Office devrait donc continuer à adapter sa structure organisationnelle en fonction d'un modèle flexible convenant à son nouvel environnement interactif. Cela se traduira également par la création de plus de possibilités pour les Canadiens et les Canadiennes d'accéder à cet environnement interactif, d'y participer, d'y apporter leur contribution et de vouloir s'y engager.

Activité de programme 4: Fonds renouvelable

Fonds renouvelable					
Ressources financières 2009-2010					
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.

Description de l'activité de programme

Le financement des activités provient d'une autorisation permanente du Parlement (Fonds renouvelable) et de crédits parlementaires votés annuellement. Le Fonds renouvelable permet à l'Office de puiser dans le Trésor pour effectuer des paiements relatifs au fonds de roulement, au financement temporaire des charges d'exploitation et à l'acquisition des immobilisations.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Grâce au Fonds renouvelable, l'ONF sert la population canadienne sans interruption.

La restructuration organisationnelle annoncée en 2009 a mené à la fusion de neuf divisions en cinq afin de créer une organisation plus efficace et rationalisée, mieux à même de faire face aux défis de la migration vers le numérique. Cette restructuration a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2009-2010. L'une des premières mesures a été la création d'un comité des opérations servant de canal de communication entre le comité de direction et les différents secteurs de l'ONF. Le comité a pour mandat de poursuivre la mise en œuvre du Plan stratégique en fonction des priorités établies par le commissaire à la cinématographie de concert avec la haute direction.

Afin de concrétiser son engagement à soutenir les employés en leur offrant plus de formation et des occasions de mieux s'adapter aux nouvelles réalités de l'environnement numérique, l'ONF a fait une analyse des besoins pour un plan de formation et de relève. Pendant l'exercice, des ateliers de formation à la production numérique ont été donnés en collaboration avec l'Institut national de l'image et du son (INIS) en vue d'offrir un programme de formation au numérique, lequel se compose d'une série d'ateliers d'apprentissage et de partage de connaissances animés par des experts de l'ONF et de l'industrie.

Au cours de l'exercice 2009-2010, un secteur responsable de l'image de marque a été créé en vue d'assurer la cohérence de l'image publique de l'ONF dans tous les marchés et les événements. De plus, l'ONF a procédé à la refonte de son site institutionnel afin de se conformer aux règles gouvernementales de normalisation des sites Internet. Une image de marque améliorée et des communications standardisées assureront la même qualité de service à l'ensemble des Canadiens.

Des normes institutionnelles sur la reddition de comptes, la mesure du rendement, l'efficacité, l'efficacité et la continuité à long terme demeurent cruciales. L'ONF a élaboré en 2009-2010 un profil de risque et un plan de continuité des opérations. Il a aussi continué de travailler à améliorer la gestion et à rendre toujours plus rigoureuse la collecte d'information pour la reddition de compte. Il s'est doté d'un processus de collecte d'information pour l'établissement et le suivi des indicateurs de rendement établis pour la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

En outre, l'ONF a mené une évaluation sur cinq ans de son programme de subvention et de contributions, qui devait être renouvelé le 31 mars 2010. Après une revue de cette évaluation, les conditions du programme de 250 000 \$ pour le soutien et la promotion de la cinématographie canadienne ont été renouvelées par le ministre de Patrimoine canadien. L'ONF s'est engagé à améliorer l'efficacité générale du programme et à l'adapter aux réalités actuelles, à mettre en place de meilleurs indicateurs de rendement et une structure de gouvernance plus centralisée.

Une composante importante de l'objectif du renouveau organisationnel, comme l'indique le Plan stratégique, est de relocaliser le siège social montréalais de l'ONF dans un endroit plus



À l'ONF, l'analyse de même que le respect des exigences gouvernementales en matière de saine gestion sont, tout comme les priorités organisationnelles, des processus qui progressent continuellement.

En 2009-2010, dans le cadre d'un examen stratégique, l'ONF a effectué une analyse en profondeur de toutes ses activités de programme afin d'en assurer la gestion efficace et efficace. Le Budget fédéral de mars 2010 a conclu que les programmes offerts par l'organisation correspondent aux priorités des Canadiens et des Canadiennes.

Analyse du rendement

En répondant aux besoins et aux exigences du gouvernement du Canada relativement à la saine gestion des ressources publiques, l'ONF est en mesure d'utiliser pleinement ses ressources et la richesse de ses connaissances pour atteindre son objectif stratégique. Cette activité de programme offre un soutien constant aux activités de production et d'accessibilité de l'ONF. Elle est garante de la qualité globale de la gouvernance, de la bonne gestion à l'échelle de l'organisation et de la création d'un climat de travail propice à l'innovation et à la créativité.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Cette activité de programme sert à répondre aux attentes relatives aux services internes et à contrôler le rendement.

Description de l'activité de programme

Services internes					
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
7 495	8 325	8 112	74	73	- 1

Activité de programme 3 : Services internes

L'affranchissement des droits exige encore plus de ressources financières et humaines. S'assurer que ces droits ont été renouvelés ou acquis représentera donc un défi significatif pour l'ONF quant à sa capacité d'offrir l'ensemble de sa collection aux Canadiens et Canadiennes dans les formats de leur choix. L'affranchissement des droits influe également sur la capacité de l'ONF à accroître ses revenus ou à créer de nouvelles sources de revenus.

Comparativement à l'année précédente, les revenus ont augmenté de 7 %, passant de 4,9 à 5,3 millions de dollars. Cette augmentation s'explique par une entente de distribution dans le marché consommateur avec Warner Home Video et une augmentation des ventes de plans d'archives. Pour ce

qui est des marchés éducatif et institutionnel, ils demeurent stables par rapport à l'année dernière. Cependant, les revenus en provenance du marché de la télévision continuent de diminuer car ils subissent toujours les contrecoups de la situation économique mondiale et d'une modification des tendances à long terme du marché, qui ne favorisent plus le documentaire d'auteur.

## Leçons apprises

Les plateformes numériques ont offert à l'ONF de formidables occasions de mieux servir les Canadiens et Canadiennes en rejoignant des auditoires d'un bout à l'autre du pays, en particulier dans les communautés mal desservies. Elles ont aussi permis de mieux rejoindre les jeunes Canadiens par l'entremise d'un média qui les intéresse et de leur assurer un accès à des histoires et des valeurs canadiennes. Les utilisateurs engagés ont commenté élogieusement leur expérience.

Les plans d'accessibilité pour 2009-2010 ont dépassé les espérances, et la leçon apprise de l'Espace de visionnage en ligne est l'importance d'une relation directe avec les utilisateurs. Ces plans, surtout centres sur le développement des auditoires en ligne existants, ont révélé la force d'une relation directe avec le public canadien, et balise de plusieurs façons les avenues que l'ONF doit emprunter pour aller de l'avant. Il doit rejoindre un auditoire beaucoup plus large et établir un lien plus profond avec lui. Tout en exploitant la force d'un auditoire engagé, l'ONF doit se centrer encore plus sur la vie des Canadiens et des Canadiennes. Il le fera en utilisant plus efficacement les outils de connectivité afin d'en faire des moyens de demeurer en relation constante avec les auditoires. Il doit tirer pleinement parti de la force des médias sociaux, qui représentent maintenant plus de 40 % de l'utilisation d'Internet au Canada. L'ONF a aussi appris que, bien que les outils numériques lui aient ouvert des portes, il doit renouer ses liens sur le terrain et donner des points d'ancrage aux Canadiens et Canadiennes attirés par des œuvres méritoires sur le plan de la création artistique et de l'innovation.

Afin de procurer un service de haute valeur aux Canadiens et Canadiennes, il devra de plus en plus importer pour l'ONF d'assurer l'affranchissement des droits d'auteurs afin de rendre ses productions accessibles et de distribuer ses films. Un défi majeur demeure :

L'institution a consacré des efforts significatifs et des ressources importantes à l'acquisition ou au renouvellement des droits afférents aux œuvres de la collection. L'ONF est en ce moment en mesure d'obtenir les droits d'utilisation électronique pertinents au rythme d'environ 300 titres par année. Pour faciliter la gestion des droits de propriété intellectuelle, l'ONF a mis en œuvre sa politique de droits minimaux pour l'acquisition et le renouvellement. Afin de réduire la pression sur les ressources financières, cette politique vise l'acquisition de droits à perpétuité (plutôt que des droits temporaires qui doivent être renouvelés).

Grâce à ces efforts, les productions de l'ONF sont encore plus accessibles à la population canadienne, et ce, aussi bien dans les réseaux de distribution traditionnels que sur les nouvelles plateformes numériques et mobiles.

### *Révision des stratégies de distribution*

L'ONF continue de distribuer dans les réseaux traditionnels tout en s'adaptant à la croissance rapide des nouveaux comportements numériques de consommation de contenu en ligne ou sur les plateformes mobiles, comme le téléphone intelligent. Afin de mieux harmoniser ses stratégies de distribution, l'ONF a regroupé les secteurs de la distribution traditionnelle et en ligne au sein d'une seule division.

Ainsi, l'ONF est en mesure d'exploiter la richesse de sa collection pour explorer un univers d'affaires dominé par une variété d'approches de distribution : offre gratuite, abonnements, vente directe en ligne, vidéo sur demande, syndication, micropaiement, etc. Les stratégies de distribution ont été révisées et continueront d'être adaptées aux modèles d'affaires émergents dans l'univers numérique. D'ailleurs, l'ONF a mis en œuvre une stratégie de distribution numérique qui vise trois marchés principaux : le marché consommateur, le marché éducatif et le marché des agrégateurs de contenu.

En 2009-2010, l'ONF a développé une offre en ligne pour les enseignants et les élèves : soit une première phase en vue de la création d'une destination Web avec du contenu exclusif. Ils y retrouvent des guides pédagogiques, des listes de films organisées selon l'âge et le niveau scolaire. Les écoles, les cégeps, les universités et les ministères peuvent s'abonner annuellement à un prix compétitif pour l'année. D'ailleurs, l'ONF a signé plusieurs ententes dans les provinces canadiennes dont l'Ontario, le Québec, la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Nouveau Brunswick. Grâce à ces abonnements, l'ONF rejoint plus de 3,6 millions d'élèves au Canada.

## Enrichissement de l'ONF en ligne

L'ONF a poursuivi l'enrichissement de son offre gratuite de films en ligne de même que la promotion de son Espace de visionnage en ligne et de son application pour appareils mobiles.

Espace de visionnage en ligne		
Productions ajoutées	2009-2010	Au 31 mars 2010
Bandes-annonces et clips en français	40	111
Bandes-annonces et clips en anglais	81	229
Films en français	241	573
Films en anglais	229	643
<b>Total</b>	<b>591</b>	<b>1 556</b>

Durant l'année 2009-2010, 281 productions en français et 310 en anglais ont été ajoutées pour un total de 1 556 productions (films, bandes-annonces et clips) offertes en diffusion continue.

En janvier 2010, l'ONF a marqué le premier anniversaire de l'Espace de visionnage en offrant des films HD en ligne – et a ajouté un échantillonnage de ses dernières expérimentations en animation stéréoscopique 3D, notamment *Falling in Love Again*, *Drux* et deux extraits de *Chaplain retrace*. Plus de 50 000 paires de lunettes spéciales permettant de les visionner ont été distribuées gratuitement au Canada. Pour accroître l'aspect interactif de l'expérience en ligne, nous avons aussi ajouté des fonctionnalités permettant aux utilisateurs d'échanger des commentaires sur les films.

## Virage numérique

L'ONF procure de la valeur à la population canadienne en gérant rigoureusement ses biens, notamment par la numérisation de sa collection.

La poursuite de son plan de numérisation et la mise en œuvre de son plan d'archivage demandent une description détaillée des flux de travaux, des priorités de numérisation, une capacité annuelle de numérisation et la création d'un *master* numérique. L'ONF a testé son premier *master* numérique (MN) pour le film *Anne Trister*. Cet exercice, qui a bien fonctionné, a permis d'identifier les processus devant être automatisés.

Unités numérisées selon le format		
Formats de numérisation	Unités numérisées en 2009-2010	Unités numérisées au 31 mars 2010
Films en format MPEG 2 pour distribution sur DVD	799	6076
Films en format MPEG 4 pour exploitation dans les salles de cinéma de l'ONF à Montréal et à Toronto	673	5 794
Extraits de films pour le Web	1 564	1 564
Films en version intégrale pour le Web	1 285	3 121
Films pour appareils mobiles	1 233	1 669
Films pour e-cinéma	140	281
Plans d'archives en format <i>Images ONF</i>	4 096	21 462

De plus, le site de plans d'archives, Images ONF, offre maintenant du matériel HD qui pourra être visionné, partagé et téléchargé. C'est presque 200 heures de plans d'archives qui sont offertes en HD.



également la visibilité et la connaissance de l'ONF et de ses productions par la mise en marché, la programmation, la distribution et l'exploitation de sa marque réputée.

## Analyse du rendement

Pendant sa première année d'exploitation, l'Espace de visionnage sur <ONF.ca> a suscité un nombre total de 4,4 millions de visionnages (au Canada et à l'étranger). L'enthousiasme du public s'est maintenu pour le lancement, en octobre 2009, de l'application iPhone de l'ONF, qui a récolté un nombre total de 700 000 visionnages de films à travers le monde par l'entremise de 220 000 téléchargements d'applications sur iPhone. Cette application a été classée parmi les dix meilleures applications de l'année par iTunes.

### Auditoire canadien

En 2009-2010, l'ONF a rejoint un auditoire canadien de plus 28,5 millions de personnes à travers la multitude de canaux de distribution. Cela représente une augmentation de 3% par rapport à l'exercice précédent<sup>5</sup>. De façon générale, l'augmentation de l'auditoire est due en majeure partie aux hausses significatives de visionnages par l'auditoire d'Internet. Les visionnages en ligne s'élèvent à 2,8 millions et représentent maintenant 10 % du total des auditoires de l'ONF. La grande majorité de ces visionnages, soit 2,5 millions, ont eu lieu sur le site <ONF.ca>. Les partenaires en ligne tels que YouTube et Dailymotion ont généré 340 000 visionnages au Canada. L'application iPhone de l'ONF a généré 500 000 visionnages au Canada (inclus dans les chiffres indiqués pour tout l'auditoire en ligne) par l'intermédiaire de 170 000 téléchargements au Canada.

Un échantillon représentatif de Canadiens et de Canadiennes continue d'accéder aux productions de l'ONF par l'entremise des canaux de distribution traditionnels. Les auditoires canadiens de l'ONF dans le secteur non commercial (Éducation et institutionnel) se chiffrent à plus de 13,7 millions de visionnages, alors que les auditoires canadiens du secteur Télévision s'évaluent à un peu plus de 11,5 millions de visionnages. Bien que ces deux canaux traditionnels aient connu une légère baisse au cours du dernier exercice – le comportement de consommation migrant de plus en plus vers Internet – ils représentent 89 % de l'auditoire canadien total de l'ONF en 2009-2010.

<sup>5</sup> L'ONF a amélioré sa méthodologie de compilation des auditoires pour l'exercice 2009-2010 de manière à mettre l'accent sur le nombre de visionnages et l'activité Web plutôt que sur le nombre de visites et le trafic Web dans l'évaluation de l'auditoire canadien total pour toutes les plateformes. Cette méthodologie plus précise a permis de réviser l'auditoire 2008-2009 à 27 826 512 (par rapport à 31 617 158).

L'ONF est présent dans tous les canaux de distribution pertinents afin de donner accès, dans toutes les régions du pays et dans les deux langues officielles, à une programmation unique qui aide à mieux comprendre les enjeux qui préoccupent les Canadiens et les Canadiennes. Par ses activités, l'ONF rend ses œuvres disponibles dans tout le Canada, y compris dans les communautés en régions éloignées et rurales, et donne un meilleur accès à ces œuvres aux personnes handicapées, aux groupes autochtones et aux communautés de langue officielle en situation minoritaire. Il sert à la fois la population canadienne et l'industrie en assurant une forte présence du Canada dans l'univers numérique et en testant les nouveaux modèles d'affaires dans les marchés numériques émergents. Cette activité de programme accroit

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les activités de distribution, d'accessibilité et de rayonnement de l'ONF contribuent au développement d'une culture et d'un patrimoine canadiens dynamiques. La distribution d'œuvres audiovisuelles regroupe : la diffusion et la commercialisation des catalogues audiovisuels et des biens complémentaires de l'ONF (comme sa cinématique de plans d'archives et sa collection de photos); le développement et la diversification des marchés (salles, télévision, Web et nouvelles plateformes, consommateur et institutionnel) au Canada et à l'étranger.

Description de l'activité de programme

			Nombre de clients, d'utilisateurs et de membres de l'auditoire rejoints	
			Pourcentage de la population canadienne qui utilise des produits de l'ONF, y accède et les regarde	
		85 % d'ici au 31 mars 2011		
Ateint en grande partie	Parmi les 73 % ayant vu une production de l'ONF au cours d'une période donnée, environ une personne sur cinq a vu cette production au cours des douze derniers mois. La proportion de Canadiens qui regardent des productions de l'ONF à la télévision a diminué depuis l'enquête menée en 2008 (63 %, soit une baisse de 11 %) tandis que le nombre de répondants qui disent regarder ces productions en ligne a presque triplé atteignant 17%. Les résultats de l'enquête laissent supposer que la proportion de personnes qui savent que les produits de l'ONF sont accessibles en ligne a augmenté de 8 % depuis 2008. Qui plus est, 26 % de ces personnes disent avoir eu accès aux produits en ligne, ce qui représente une augmentation de 9 % depuis 2008.			
Dépassé	En 2008-2009, l'ONF a compté plus de 28 millions de visionnaires canadiens de ses productions, toutes plateformes confondues, ce qui représente une augmentation de 3 % par rapport à l'année précédente.			

continue de repousser les frontières de l'innovation et de la vision artistique, et à prendre des risques artistiques et commerciaux auxquels le secteur privé craint de s'exposer.

Les enjeux suivants connaîtront des développements dans le futur. L'ONF demeurera un participant clé dans les événements nationaux significatifs, comme il l'a été par le passé avec le 400<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Québec, les Jeux olympiques de Vancouver et l'Expo 2010 à Shanghai. Les projets de ce type exigent de la flexibilité dans les processus de travail de la programmation afin que l'ONF puisse réagir rapidement. L'Office doit aussi continuer à repousser les frontières de la création en poursuivant l'innovation en 3D. La portée des projets en ligne sera élargie de manière à favoriser des niveaux d'interactivité toujours plus riches et plus denses. Enfin, l'ONF continuera d'abord et avant tout à saisir les occasions qu'offrent en ce moment les nouvelles plateformes afin de devenir le point de référence mondial de la création des nouvelles formes artistiques rendues possibles par l'espace numérique.

## Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)		Ressources humaines 2009-2010 (ETP)	
Dépenses prévues	12 150	Dépenses prévues	162
Total des autorisations	13 516	Ressources réelles	160
Dépenses réelles	13 814	Écart	- 2

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
Des œuvres audiovisuelles accessibles au public canadien de toutes les régions	Pourcentage de la population canadienne qui accède à la programmation de l'ONF	60 % d'ici au 31 mars 2011	Dépassé	<p>Canadiens et Canadiennes ayant accès à &lt;ONF.ca&gt; :</p> <p>L'Enquête canadienne sur l'utilisation de l'Internet 2009 réalisée par Statistique Canada indique que 80 % des Canadiens de 16 ans et plus, soit 21,7 millions de personnes, utilisent Internet à des fins personnelles.</p> <p>Selon un sondage en ligne effectué pour l'ONF en mars 2010, 91 % des Canadiens connaissent l'ONF. De ce nombre, 73 % pensent avoir utilisé ou visionné un produit de l'ONF, ou y avoir eu accès.</p>

Les œuvres de l'ONF offrent un accès privilégié à la diversité et à la vitalité de notre culture et constituent un élément indispensable du patrimoine culturel national. L'ONF a maintenu son engagement à travailler avec les cinéastes canadiens à la création de films innovateurs et significatifs qui reflètent la diversité du pays et expliquent les réalités sociales et culturelles changeantes du Canada. À travers son engagement envers l'innovation numérique, il

## Leçons apprises

L'ONF continue de transformer ses processus afin d'offrir sa programmation dans les formats numériques demandés par les Canadiens et Canadiennes et par les auditoires mondiaux. La création d'œuvres pour différentes plateformes numériques implique de repenser la relation avec les auditoires, ce qui mène à une intégration beaucoup plus importante du marketing et de la distribution. Afin de s'adapter aux habitudes de consommation sur les plateformes numériques et de développer une approche plus intégrée du marketing, l'ONF a fusionné en une seule direction les secteurs distribution (traditionnelle et en ligne), accessibilité et rayonnement. Cette réorientation permet à l'Office de développer des stratégies de marketing et une programmation mieux adaptées aux différents segments de marché dès le début du cycle de production.

### *Réorientation des stratégies de marketing*

En se fondant sur les orientations du Plan stratégique, les directions de la création des programmes français et anglais ont révisé les critères et processus de programmation de l'ONF. Les nouveaux critères ont été diffusés sur le site Web à l'intention des réalisateurs, artistes et producteurs intéressés à travailler avec l'ONF à la réalisation ou à la coproduction d'une œuvre. Ce document peut être consulté au < onf-nfb.gc.ca/tra/realiser-coproduire/ > et les producteurs peuvent travailler avec l'ONF à la réalisation et la coproduction de projets interactifs pour les nouvelles plateformes numériques. Ce document peut être consulté au < onf-nfb.gc.ca/tra/realiser-coproduire/projets-numeriques.php >.

### *Révision des critères de programmation*

L'année a été aussi ponctuée de 22 événements rendant hommage à l'ONF, qui célébrait son 70<sup>e</sup> anniversaire. Douze ont eu lieu au Canada et ont souligné la contribution de l'ONF à l'innovation et à la créativité cinématographique, dont le Banff World Television Festival, le Festival international du film de Toronto et le Gala des prix Gémeaux; les dix autres événements ont eu lieu à l'étranger, dont le Festival de Cannes.

Le prix du meilleur documentaire long métrage au festival Hot Docs de Toronto et *Junior*, d'Isabelle Lavigne et Stéphane Thibault, remportait le prix du meilleur documentaire aux Gémeaux. L'ONF a aussi remporté de nombreux prix pour sa production Web *Waterlife*, y compris celui du meilleur projet multiplateforme aux Prix des nouveaux médias canadiens 2009.



Les productions de l'ONF ont remporté 82 prix dans les festivals canadiens et internationaux. À titre d'exemple, *Invisible City*, d'Hubert Davis, remportait

## Prix

Enfin, notons que 93 œuvres (au-delà des 112 productions mentionnées ci-dessus) ont été réalisées avec le concours du Filmmaker Assistance Program et de l'Aide au cinéma indépendant Canada.

Par l'entremise de 25 initiatives visant l'épanouissement du talent, l'ONF a aussi offert de la formation professionnelle à 253 Canadiens, dont 117 ont participé à huit projets favorisant l'épanouissement des talents dans les CLOSM.

L'ONF joue un rôle actif dans le recrutement et l'épanouissement des talents, le mentorat et le développement des habiletés créatrices, autant au sein de la relève que parmi les cinéastes établis. C'est à des cinéastes de la relève que l'on doit plus de 30 % des 112 œuvres achevées cette année, et 26 % des 140 œuvres produites pour le Web.

Les productions de l'ONF sont créées dans les deux langues officielles par des Canadiens et des Canadiennes talentueux issus de toutes les régions du pays. Une bonne moitié de nos productions cinématographiques ont été réalisées par des Canadiens et Canadiennes de diverses communautés ethnoculturelles, de différentes régions et de différentes communautés linguistiques, y compris par des cinéastes autochtones – et dans le domaine des productions destinées au Web, la proportion s'élève à 69 %. Font partie de ce nombre les cinéastes issus des communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM), qui ont réalisé 31 des 112 productions originales de 2009-2010, ainsi que 25 des 140 œuvres pour le Web.

## Encouragement de la diversité des points de vue dans les deux langues officielles et soutien de la relève

Au cours du dernier exercice, l'ONF a aussi lancé *La tête de l'emploi : Des films contre le racisme au travail / Work For All: Stop Racism in the Workplace*, un projet de films en ligne portant sur la discrimination raciale au travail, créé en collaboration avec le Programme du travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, dans le cadre de la Stratégie pour un milieu de travail sans racisme du gouvernement du Canada. À partir du 21 mars 2010, à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, l'ONF a lancé cinq nouveaux films sur le site La tête de l'emploi <latetedemploi.onf.ca>, dans le contexte d'un événement national de dix semaines combinant vidéos en ligne, blogs et activités dans des villes canadiennes.

Dans le cadre d'une collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien et le Cirque du Soleil, l'ONF a achevé en 2009-2010 la production *Impressions/Glimpses* de Jean-François Pouliot, un court métrage présenté sur un écran géant semi-circulaire au pavillon canadien de l'Exposition universelle 2010 à Shanghai.

Prix soulignant l'excellence et l'innovation	2009-2010
Prix canadiens	53
Prix internationaux	29
Total	82

- il est un partenaire recherché pour des événements culturels et historiques d'envergure nationale qui mettent en valeur les innovations artistiques canadiennes sur la scène internationale.

## Analyse du rendement

L'ONF a achevé 112 productions originales en 2009-2010, ce qui représente une hausse par rapport à un peu plus de 90 l'année précédente.

Parmi ces productions, 69 ont été produites avec le secteur privé

Types de productions	
Productions originales et coproductions	112
Productions Web originales (sites Web)	9
Oeuvres originales pour les sites Web	140
<b>Total</b>	<b>261</b>

canadien indépendant et 31 avec des partenaires internationaux <sup>4</sup>.

Ces productions originales et coproductions comptaient 51 documentaires, 45 films d'animation, huit films de fiction, sept films expérimentaux et un court métrage de fiction 3D.

De plus, l'ONF a produit neuf sites Web originaux et 140 films pour ces sites Web. Notons que 120 des 140 films pour le Web ont été produits pour le site *PIB - L'indice humain de la crise économique/GDP - Measuring the human side of the Canadian economic crisis*.

## Partenariats importants

Pour une deuxième année, l'ONF s'est associé aux Prix du Gouverneur général pour les arts de la scène et a produit une série de courts métrages distinctifs en l'honneur des lauréats du Prix de la réalisation artistique.

Il a aussi rassemblé les Canadiens et les Canadiennes pour les célébrations des Jeux olympiques de Vancouver autour de l'édition numérique de l'Olympiade culturelle intitulée CODE Canada. En partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et *2010 Legacies Now*, l'ONF a collaboré à un site Web de photos et de récits qui donnait à tous les habitants du pays la chance de participer aux Jeux.

Treize artistes et cinéastes autochtones et inuits de toutes les régions du Canada ont réalisé des films pour *Vistas*, une collection de courts métrages explorant le thème de l'appartenance à la nation. *Vistas* a été coproduit avec Animiki Sec Digital Productions Inc et l'Aboriginal Peoples Television Network (APTN), et tous les studios de production du Programme anglais de l'ONF, de Halifax à Vancouver, y ont participé. Les films sont présentés sur <ONF.ca> ainsi que sur le site Digital Nations <digitalnations.ca>, créé à l'origine pour les Olympiades culturelles de 2010.

<sup>4</sup> À noter que les coproductions internationales incluent une série de films d'animation pour enfants, *Ludovic*.

- L'ONF offre un service essentiel en produisant des œuvres qui racontent nos histoires et reflètent nos valeurs ainsi que le profil démographique du Canada de la manière suivante :
- ses œuvres favorisent l'exploration d'enjeux sociaux actuels, font connaître et comprendre le Canada à sa population et aux autres nations, tout en aidant les Canadiens et les Canadiennes à se rapprocher les uns des autres;
- il joue un rôle unique dans l'univers numérique en offrant du contenu canadien où domine le contenu étranger;
- il explore les possibilités de création offertes par les nouvelles technologies;

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les productions de l'ONF énoncent un point de vue véritablement canadien, incluant d'autres points de vue culturels et régionaux, reconnu tant au pays qu'à l'étranger et, de ce fait, jouent un rôle important dans la vie de la population canadienne et un rôle de premier plan dans l'industrie canadienne du film et de la télévision. La programmation de l'ONF favorise l'expression de différentes voix et la présentation de divers contenus dans les deux langues officielles, en encourageant la participation de cinéastes autochtones et de cinéastes issus d'autres communautés. Les activités de programmation de l'ONF comprennent la conceptualisation, la recherche et le développement, la production et la mise en marché de documentaires, films d'animation, contenu nouveaux médias ou autres nouvelles formes audiovisuelles. L'usage par l'ONF des méthodes et technologies de production récentes crée un contenu de qualité destiné aux nouvelles plateformes de diffusion et aux nouveaux médias.

Description de l'activité de programme

	Pourcentage de l'ONF percevant que les œuvres audiovisuelles de l'institution aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde	Prix, mentions, nominations et hommages obtenus dans des festivals canadiens et étrangers	150 d'ici au 31 mars 2011	En cours	L'ONF a remporté 82 prix dont 53 au Canada et 29 à l'étranger. Il est à noter qu'au cours des dernières années l'ONF a réévalué sa présence dans les festivals et réduit le nombre de festivals auquel il soumet ses films. Cette approche plus ciblée a eu un impact sur le nombre de prix remportés.
	Atteint en grande partie	75 % d'ici au 31 mars 2011			En tout, 72 % des répondants du sondage en ligne percevoient l'ONF comme un producteur d'œuvres donnant aux Canadiens et aux Canadiennes une meilleure compréhension du Canada.

## Résultat stratégique

Le reflet des valeurs de la société canadienne et des points de vue canadiens grâce à la production d'œuvres audiovisuelles novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.

L'ONF atteint ce résultat stratégique par trois activités de programme : production d'œuvres audiovisuelles; distribution, accessibilité et rayonnement; services internes. En produisant des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices, l'ONF aide la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde. Il explore aussi les possibilités créatrices des nouvelles technologies pour accroître l'accessibilité de ces œuvres au public canadien de toutes les régions, tout en consolidant la présence du Canada dans l'univers numérique au moyen de sa marque reconnue. Dans l'ensemble, l'ONF a atteint les résultats qu'il s'était fixés pour l'exercice 2009-2010 quant à ce résultat stratégique.

## Activité de programme par résultat stratégique

### Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles

Production d'œuvres audiovisuelles					
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
45 417	48 278	47 754	216	214	- 2
Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectif	État du rendement	Sommaire du rendement
La production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices qui aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde	Pourcentage du public canadien percevant que l'ONF produit des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices	50 % d'ici au 31 mars 2011	Dépassé	Selon un sondage en ligne effectué en mars 2010 pour le compte de l'ONF auprès de la population canadienne aux quatre coins du pays, 59% des répondants perçoivent l'ONF comme un producteur d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices.



**SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME  
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**

En 2008-2009, l'ONF a reçu la somme de 750 000 \$ pour la production d'un coffret DVD dans le cadre des célébrations liées au 400<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de la ville de Québec ainsi que des fonds du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) pour la dernière fois.

Le Fonds Mémoire canadienne s'est terminé en 2007-2008, ce qui a entraîné une diminution des dépenses prévues par l'ONF en 2008-2009.

## Crédits votés et postes législatifs

(en milliers de dollars)

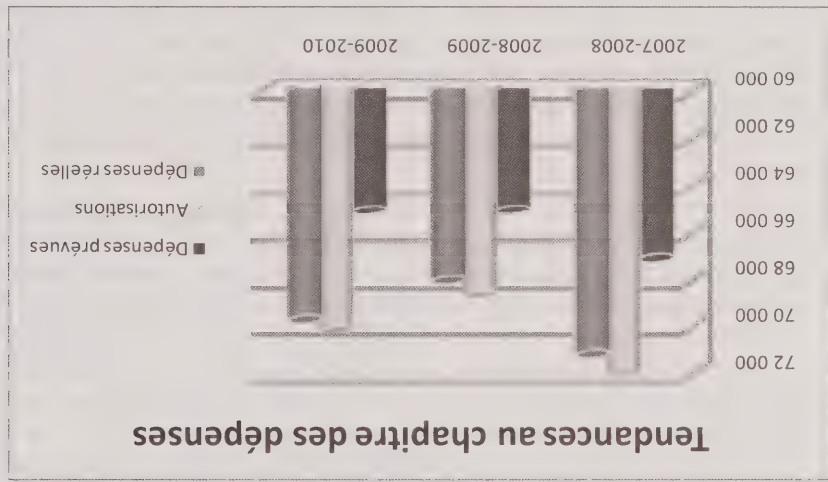
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué pour le crédit voté	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
		Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
65	Office national du film – Dépenses de programme	71 167	68 006	65 062	69 680
Total		71 167	68 006	65 062	69 680

L'ONF, dépositaire d'un vaste patrimoine audiovisuel de plus de 13 000 titres, déploie d'énormes efforts financiers et humains pour numériser sa collection. À l'heure actuelle, environ 20 % des productions réalisées en 70 ans d'histoire risquent d'être perdues à moyen terme si elles ne sont pas transférées sur un support numérique adéquat. À cela s'ajoutent les risques de désuétude liés aux technologies qui évoluent rapidement et une gestion toujours plus complexe des droits de propriété intellectuelle. Dans ce contexte, les choix technologiques doivent s'accompagner d'analyses minutieuses, et l'affranchissement des droits requiert encore plus de ressources financières et humaines. Sur le plan organisationnel, le virage numérique exige des manières plus collaboratives, plus cohérentes et plus efficaces de travailler.

Malgré les défis, gardons en mémoire que la révolution mondiale du numérique offre à l'ONF de formidables occasions de servir la population canadienne :

- en rejoignant les auditoires de toutes les régions du Canada, même les communautés de mal desservies comme celles des régions rurales ou éloignées, et les communautés de langue officielle en situation minoritaire;
- en rejoignant les jeunes par l'entremise d'un média qui les intéresse pour leur assurer l'accès aux récits et aux valeurs canadiennes.

## Profil des dépenses



Le total des autorisations 2009-2010 comprend les révisions salariales rétroactives de 2007-2008 à 2009-2010 ainsi que le financement pour les indemnités de départ et de congé parental, qui est exclu du Budget principal des dépenses. Du total d'autorisations disponibles, l'ONF reporte 439 000\$ à 2010-2011, soit le plus bas niveau des trois dernières années (617 000\$ en 2009-2010 – et 748 000\$ en 2008-2009). La mise en place de contrôles financiers stricts a permis à l'ONF de financer les investissements requis pour son virage numérique sans avoir recours à des fonds supplémentaires.

## Analyse des risques

### *Crise financière et migration vers le numérique*

La crise financière qui affecte toujours l'économie mondiale aura pour effet d'accélérer les tendances sous-jacentes qui fragilisaient déjà l'industrie du cinéma et de la télévision, soit la désorganisation du modèle traditionnel de télédiffusion et la migration vers le numérique. L'ONF, tout comme ses partenaires du secteur privé, n'échappe pas à ces dynamiques qui déstabilisent l'industrie en fragmentant les auditoires et en segmentant les sources de revenus traditionnelles. En 2009-2010, l'ONF a vu diminuer de 11 % ses revenus provenant des télédiffuseurs publics et privés. Tous marchés confondus, il s'est tout de même bien tiré d'affaire avec une augmentation de 7% de ses revenus par rapport à l'année précédente. Cependant, il a vu son pouvoir d'achat diminuer au fil des ans et cherche à améliorer son efficacité en réaffectant ses ressources et en rationalisant ses activités.

Tandis que nous assistons à un recul des options de télédiffusion traditionnelles, les possibilités d'affaires liées aux technologies et aux nouveaux comportements numériques des consommateurs s'accroissent. Les habitudes de consommation se modifient rapidement au Canada. Les consommateurs utilisent de plus en plus les plateformes numériques, comme Internet et le téléphone cellulaire, pour avoir accès à du contenu culturel. D'après le rapport de comScore de février 2009, 21 millions de Canadiens et de Canadiennes ont visionné plus de 3,1 milliards de vidéos en ligne pendant ce même mois. Les jeunes, en particulier, sont des consommateurs avides de produits numériques et, en l'absence d'une riche programmation culturelle mettant de l'avant des récits et des valeurs canadiennes, ils continueront de se tourner vers l'étranger. Les technologies numériques permettent de mieux répondre aux besoins des consommateurs et sont aptes à faire rayonner les produits culturels canadiens dans le monde.

<p><b>FINANCEMENT</b></p> <p>L'ONF se donnera des bases financières saines qui reposent sur une bonne gestion financière et budgétaire responsable et un bon rapport coût-efficacité, afin de concentrer ses ressources sur la programmation et l'accessibilité et de continuer à s'acquitter de son mandat et de ses responsabilités dans l'avenir. Il cherchera aussi de nouvelles sources de revenus en pratiquant de nouvelles activités de distribution et en tirant parti de partenariats public-privé.</p>	<p>Nouvelle</p> <p>L'ONF continue d'améliorer ses mécanismes de planification et de gestion financière par la mise en place de contrôles financiers stricts, d'analyse et de revues financières détaillées pour tous les éléments de dépenses, et par l'instauration de programmes d'efficience interne.</p> <p>L'ONF s'est concentré sur les nouveaux secteurs générateurs de revenus et a développé des partenariats dans le marché des médias numériques.</p>	<p>RS : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>AP 1 : Production d'œuvres audiovisuelles</p> <p>AP 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement</p> <p>Cette priorité contribue à l'AP1 et à l'AP2 et appuie le RS en assurant une gestion saine des fonds publics et l'utilisation efficace des ressources.</p>
---	--	---



Priorités en matière de gestion	Type	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique (RS) et les activités de programme (AP)
<p><b>RENOUVEAU ORGANISATIONNEL</b></p> <p>L'ONF deviendra un modèle d'organisme créatif du 21<sup>e</sup> siècle : un organisme fédéral transparent, efficace et efficient qui pratique une ambitieuse gestion environnementale et qui valorise ses employés, un creuset d'innovation et de créativité. Ces valeurs s'étendront à nos partenaires au sein de l'industrie et de la communauté, avec lesquels nous collaborerons au moment voulu et de manière transparente en vue d'offrir à la population canadienne des productions pertinentes qui respectent ses priorités.</p>	Nouvelle	<p><b>Atteinte en grande partie</b></p> <p>L'ONF a simplifié sa structure organisationnelle, mis en place un comité des opérations assurant une communication bidirectionnelle entre le comité de direction et les divers secteurs de l'ONF. Il s'est soumis au processus d'examen stratégique.</p> <p>Il a développé un profil de risque. Il a également fait une analyse des besoins pour un plan de formation institutionnel et de relève.</p> <p>Un secteur responsable de l'image de marque a été créé en vue d'assurer la cohérence de l'image publique de l'ONF.</p> <p>L'ONF a procédé à la refonte de son site corporatif afin de se conformer aux règles gouvernementales de normalisation des sites Internet.</p>	<p>RS : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>AP 1 : Production d'œuvres audiovisuelles</p> <p>AP 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement</p> <p>Cette priorité contribue à l'AP 1 et à l'AP 2 et appuie le RS en assurant un milieu de travail propice à la création et à la diffusion d'œuvres audiovisuelles novatrices et accessibles à toute la population canadienne.</p>

<p><b>PASSAGE AU NUMÉRIQUE</b></p> <p>L'ONF s'assurera de poursuivre l'accomplissement de son mandat en continuant la mise en œuvre de sa stratégie du numérique en matière de programmation, de distribution, de développement de nouvelles relations d'affaires, de rayonnement et de préservation de son patrimoine audiovisuel. Pour ce faire, il devra investir dans les technologies de production haute définition, miser sur les nouvelles technologies et moderniser ses systèmes internes pour profiter des possibilités qu'offre la production numérique.</p>	Nouvelle	<p><b>Atteinte en grande partie</b></p> <p>L'ONF a poursuivi son plan de numérisation avec le développement d'un plan de numérisation et d'archivage.</p> <p>Il offre des plans d'archives en HD sur le site Images ONF.</p> <p>Grâce à la mise en œuvre d'une politique d'acquisition de droits minimaux, l'ONF assure une meilleure gestion des droits de propriété intellectuelle.</p>	<p>RS : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>AP 1 : Production d'œuvres audiovisuelles et AP 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement</p> <p>Cette priorité contribue à l'AP 1 et à l'AP 2 et appuie le RS en permettant l'innovation constante dans la production d'œuvres audiovisuelles et la diffusion de celles-ci à travers tous les canaux pertinents pour rejoindre la population canadienne.</p>
--	----------	---	--

## Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Dans l'ensemble, l'ONF a mené à bien les priorités énoncées dans son *Rapport sur les plans et priorités 2009-2010* et qui correspondent aux orientations de son Plan stratégique 2008-2013. Le tableau ci-dessous résume les progrès accomplis par rapport aux priorités.

Priorités opérationnelles	Type	Progrès accomplis	Liens avec le résultat stratégique (RS) et les activités de programme (AP)
<p><b>LEADERSHIP CRÉATIF ET EXCELLENCE DE LA PROGRAMMATION</b></p> <p>L'ONF exercera son leadership pour devenir le point de référence mondial en innovation et création tout en se rapprochant des Canadiens et des Canadiennes.</p>	Nouvelle	<p><b>Atteinte en grande partie</b></p> <p>Les critères de programmation ont été révisés et sont maintenant en ligne sur le site corporatif de l'ONF: &lt;conf-nfb.gc.ca/tra/realiser-coproduire/&gt;</p> <p>L'ONF a complété 112 productions et coproductions originales en 2009-2010, 9 sites Web originaux qui comprennent 140 films.</p> <p>Il a fusionné les secteurs de l'accessibilité, de la distribution, du rayonnement et de la diffusion en ligne en une seule direction, ce qui a aussi permis de réorienter ses stratégies de marketing.</p>	<p>AP 1 : Production d'œuvres audiovisuelles</p> <p>Cette priorité contribue à l'AP 1 et appuie le RS en assurant une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, aident la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde.</p>
<p><b>ACCESSIBILITÉ ÉTENDUE ET ENGAGEMENT CITOYEN</b></p> <p>L'ONF facilitera et élargira l'accès des auditoires canadiens et étrangers à ses œuvres et à celles de ses partenaires, et ce, sur toutes les plateformes pertinentes.</p>	Nouvelle	<p><b>Entièrement atteinte</b></p> <p>L'ONF a mis en œuvre une stratégie de distribution numérique qui vise trois marchés principaux : le marché consommateur, le marché éducatif et le marché des agrégateurs de contenu.</p> <p>La stratégie du secteur de l'éducation a été dynamisée par le lancement d'une destination Web pour les enseignants : &lt;conf.ca/education/fr/&gt;</p> <p>L'ONF a enrichi sa présence en ligne en offrant des productions 3D et HD et en faisant connaître sa programmation sur son Espace de visionnage en ligne. Il a aussi lancé son application iPhone.</p>	<p>RS : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.</p> <p>AP 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement</p> <p>Cette priorité contribue à l'AP 2 et appuie le RS en assurant au public canadien de toutes les régions un accès aux œuvres audiovisuelles.</p>

(en milliers de dollars)

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	2009-2010 <sup>3</sup>					Activité de programme	2008-2009	Dépenses réelles	Dépenses principales du budget	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Affaires sociales : Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques	Production d'œuvres audiovisuelles	Distribution, accessibilité et rayonnement	Services internes	Total
								68 006	65 062	65 062	70 119	69 680					

## Explication de l'écart

L'écart entre les dépenses prévues en 2009-2010 et le total des autorisations provient de sommes reçues des budgets supplémentaires des dépenses. Celles-ci comportent les révisions salariales rétroactives de 2007-2008 à 2009-2010 suivant la signature des conventions salariales collectives au montant de 3,2 millions \$, le remboursement des dépenses salariales admissibles de 1,2 million \$ pour le financement des indemnités de départ et de congé parental, ainsi que le report de fonds de 2008-2009 de 617 000 \$. Le report de fonds de 2009-2010 à 2010-2011 s'élève à 439 000 \$, portant le total des dépenses réelles de 2009-2010 à 69,7 millions \$.

<b>Total des dépenses prévues</b>		Budget supplémentaire des dépenses	<b>Total des autorisations</b>	Report de 2009-2010	<b>Total des dépenses réelles</b>
65 062		5 057	70 119	(439)	69 680

<sup>3</sup> Pour le cycle du Budget des dépenses de 2009-2010 et les cycles ultérieurs, les ressources affectées aux services internes seront affichées séparément de celles des autres activités de programme et ne seront plus réparties parmi les autres activités de programme comme c'était le cas dans le cadre du dernier Budget principal des dépenses. Ce changement a influé sur la comparabilité des dépenses et l'information relative aux équivalents temps plein (ETP) pour chaque activité de programme et chaque exercice.

## Sommaire du rendement

### Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	65 062	Total des autorisations	70 119	Dépenses réelles	69 680
------------------	--------	-------------------------	--------	------------------	--------

### Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)

Ressources prévues	452	Ressources réelles	447	Écart	-5
--------------------	-----	--------------------	-----	-------	----

Résultat stratégique : Le ratio des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.

Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement de 2009-2010	
Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme une institution innovatrice, créatrice et socialement engagée		60 % d'ici au 31 mars 2011		<p>Selon un sondage en ligne mené pour le compte de l'ONF en mars 2010, 62 % de la population canadienne estime que l'ONF est une institution innovatrice, 75 % qu'elle est créative, et 59 % qu'elle est socialement engagée.</p> <p>Ces perceptions sont proches de celles que dégageait le sondage en ligne de 2008. On remarque toutefois qu'en 2010, l'ONF est perçu beaucoup plus clairement comme plus pertinent que jamais dans l'environnement numérique.</p>	
Pourcentage des productions achevées qui traitent de grands enjeux sociaux		90 % d'ici au 31 mars 2011		81 % des productions achevées en 2009-2010 portent sur les grands enjeux sociaux.	
Pourcentage de l'auditoire de l'ONF pour qui les productions de l'institution reflètent les valeurs et les points de vue canadiens		85 % d'ici au 31 mars 2011		<p>Selon un sondage en ligne mené en mars 2010 pour le compte de l'ONF auprès de la population canadienne, 69 % des répondants estiment que ses productions reflètent les valeurs canadiennes et associent l'ONF à nombre de valeurs fondamentales du pays. Ce résultat est relativement constant avec ceux du sondage de 2008 (71 %).</p>	



## Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP)

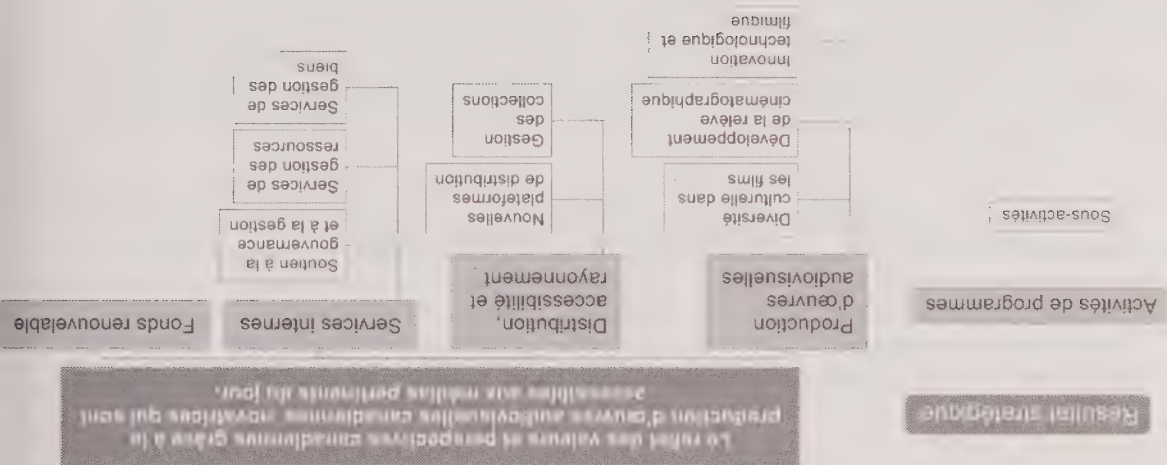
### Résultat stratégique

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles aux médias pertinents du jour.

### Architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous illustre les activités et sous-activités de programme de l'ONF qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> À noter que l'ONF a soumis une nouvelle AAP pour l'année 2011-2012.

## Raison d'être et responsabilités

### Raison d'être

L'Office national du film (ONF) a été créé par une loi du Parlement fédéral en 1939 et relève du portefeuille du Patrimoine canadien. L'ONF a pour mandat de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles originales et innovatrices qui font mieux comprendre les enjeux auxquels doit faire face la population canadienne et qui font mieux connaître les valeurs et les points de vue canadiens de par le pays et de par le monde. Au fil des décennies, il a joué un rôle important en soulignant les changements et événements marquants de la société canadienne et est devenu la marque cinématographique canadienne la plus connue.

### Responsabilités

À titre de producteur et distributeur d'œuvres audiovisuelles, l'ONF offre une perspective unique sur la richesse culturelle canadienne et veille à ce que les Canadiens et les Canadiennes y aient accès grâce à des moyens médiatiques à la fine pointe de la technologie. Il a ouvert de nouvelles perspectives pour le documentaire d'opinion, l'animation d'auteur et les contenus nouveaux médias, et poursuit sur son élan créatif afin d'explorer les nouveaux horizons de l'ère numérique.

Dans un contexte où la révolution numérique chamboule l'environnement médiatique, l'ONF demeure un laboratoire de création distinct et essentiel. Il ouvre le champ des possibles à la population et à l'industrie canadienne en assumant des risques commerciaux et artistiques auxquels le secteur privé craint de s'exposer. En soutenant la relève, les membres des diverses communautés culturelles, linguistiques et autochtones, de même que les personnes handicapées, l'ONF s'assure que ses œuvres audiovisuelles reflètent la diversité canadienne et présentent les réalités sociales et culturelles en mutation au pays.

L'ONF est dépositaire d'un patrimoine audiovisuel canadien remarquable. À <ONF.ca>, les publics canadiens et étrangers ont désormais un accès sans précédent à du contenu audiovisuel qui reflète la culture et les valeurs du Canada. De plus, à titre de fournisseur fiable des maisons d'enseignement en matière de contenu audiovisuel canadien dans les deux langues officielles, l'ONF est un important véhicule des valeurs canadiennes auprès de la jeunesse du pays.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'ONF, veuillez suivre le lien : [<http://www.onf-nfb.gc.ca/fra/a-propos/organisation.php>](http://www.onf-nfb.gc.ca/fra/a-propos/organisation.php).

## SECTION I : SURVOL

traitant de questions sociales importantes pour la population, et qui rendent aussi hommage à l'excellence et aux réussites canadiennes dans le documentaire et l'animation.

L'ONF affirme encore aujourd'hui sa différence en étant un laboratoire de créativité, un éclaireur là où ne peut s'aventurer le secteur privé, un porte-parole des Canadiens sous-représentés, un outil essentiel à la vitalité de la culture francophone et, de façon tout aussi importante, un pionnier dans le domaine numérique au Canada.

L'an passé, nous avons porté notre attention sur trois points majeurs : (1) l'excellence créatrice dans les médias tant traditionnels que numériques; (2) l'accessibilité à nos réalisations; et (3) la révision de nos processus organisationnels en vue de notre adaptation à la transition numérique. Nous avons appris à reconnaître les moyens d'améliorer notre dialogue avec les Canadiens et les Canadiennes.

L'exemple de l'ONF montre qu'il est possible de revitaliser une vénérable institution grâce à une vision audacieuse, une volonté de changement et des innovations mises avant tout au service du public. Nous continuerons à marquer des points dans ce paysage changeant des médias en nous concentrant sur les objectifs de notre plan stratégique, en maintenant des relations étroites avec nos parties prenantes et en veillant à ce que nos activités soient en adéquation avec les priorités du gouvernement fédéral. Bien que le numérique manifeste actuellement un dynamisme irrésistible, la télévision traditionnelle n'est pas près de rendre son dernier souffle. Au contraire, elle fait preuve d'une vigueur remarquable et d'un appétit vorace pour les programmations. Notre défi est de nourrir cet ogre audiovisuel insatiable à l'aide seulement de modestes hausses de financement.

Nous percevons le plus souvent la révolution numérique sous l'angle d'une stratégie économique et de la compétitivité internationale. Il existe cependant une perspective plus large. Cette révolution que plusieurs voient comme un levier de démocratisation des médias menace également de dissoudre la cohésion sociale. Le paradoxe du monde virtuel est l'isolement des connexions. En allant de l'avant, nous devons prendre conscience d'un enjeu crucial, un enjeu lié à la construction nationale. Les Canadiens désirent se connecter les uns aux autres au-delà des intérêts personnels, comme ils l'ont démontré en affichant haut et fort leur fierté lors des Jeux olympiques de Vancouver, réagissant ainsi à un besoin profond. Si nous reconnaissons ce besoin, le numérique pourra devenir un outil puissant de cohésion sociale. Toutefois, un tel accomplissement dépend du maintien d'un espace public sur le Web. Si ces défis sont importants, les possibilités qui s'offrent à nous le sont encore plus.

Les possibilités des nouvelles plateformes, des nouvelles démarches et des nouvelles idées demeurent vastes. Nous continuerons à employer notre énergie, notre inventivité et notre audace créatives afin de nous galvaniser en tant qu'institution publique qui, en plus d'être au service des Canadiens et des Canadiennes d'aujourd'hui, participe à la construction du Canada de demain.

Tom Perlmutter  
Commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'Office national du film du Canada



L'année 2009-2010 a été une période d'incertitude économique pour les Canadiens et les Canadiennes ainsi que les industries culturelles canadiennes, qui ont assisté à l'avènement d'un nouvel ordre issu de la révolution numérique et marqué par un regroupement et une intégration des sociétés médiatiques. Le marché international du financement et de la production de programmes est toujours en transition. Dans toute cette agitation, l'adaptation est, pour toutes les entreprises canadiennes, petites et grandes, publiques et privées, un processus complexe et exigeant qui les force à reconsidérer la nature de leurs structures organisationnelles et de leurs activités. En fin de compte, le succès de leur adaptation déterminera l'étendue de leurs auditoires ainsi que leur rôle global dans l'économie créative canadienne et sur la scène culturelle internationale. Le Fonds des médias du Canada représente un premier pas dans la restructuring à l'échelle nationale des mécanismes d'aide au contenu et aux industries des médias. Cependant, les travaux préparatoires entrepris cette année pour remplacer le Fonds canadien de télévision par le Fonds des médias du Canada ont aussi mis en évidence les difficultés qui se présentent à nous dans cette transition.

Comme il en a été fait mention cette année dans le discours du Trône, l'économie numérique jouera un rôle important dans le maintien et le développement de la productivité au Canada. Les médias culturels numériques et les compétences démontrées par les Canadiens dans leur utilisation constituent un élément clé de notre réussite dans ce domaine. Par conséquent, nous devons faire en sorte de suivre le rythme des innovations sur la scène internationale et d'établir une présence canadienne sur toutes les plateformes numériques pertinentes.

Les Canadiens sont de fervents utilisateurs des technologies numériques. Selon le rapport comScore 2009<sup>1</sup>, l'utilisation des médias numériques au Canada a augmenté de 11 pour cent au cours des trois dernières années. Chaque mois, en moyenne, plus de 24,5 millions de Canadiens se connectent à Internet, soit un des plus hauts taux d'utilisation au monde. Fait crucial à noter : les Canadiens sont également les plus grands consommateurs de vidéos en ligne. L'impact des téléphones cellulaires et des téléphones intelligents sera majeur grâce à leur capacité de pénétrer la où l'implantation des lignes terrestres et de l'électricité est peu étendue.

L'ouverture dont a fait preuve l'ONF face aux défis du numérique a révélé d'extraordinaires possibilités pour la culture canadienne. L'année passée, notre espace de visionnage en ligne a généré plus de 4 millions de visionnages dont 2,5 millions au Canada. À ce jour, il offre aux internautes plus de 1 500 productions, un nombre qui ne cessera de s'accroître puisque nous sommes à numériser notre collection. De plus, l'application iPhone de l'ONF, lancée à l'automne 2009, a été un succès instantané et a été qualifiée par iTunes Canada de meilleure application de l'année. Elle a été téléchargée plus de 200 000 fois à travers le monde et a généré plus de 500 000 visionnages de films au Canada seulement. On compte également de nombreux succès créatifs sur les plateformes numériques. *Waterlife*, une œuvre interactive réalisée par Kevin McMahon, propose une expérience totalement immersive qui permet aux auditoires d'admirer la beauté des Grands Lacs tout en percevant les dangers qui les menacent. Le projet *PIB- l'indice humain de la crise économique canadienne*, réalisé par Hélène Choquette, explore en profondeur l'impact de la crise sur les hommes et les femmes de toutes les régions du pays, et a requis la participation de plus de 30 cinéastes et photographes qui ont produit 120 films pour visionnage sur le Web.

Nous avons aussi poursuivi notre travail dans les domaines traditionnels où nous faisons œuvre utile auprès des Canadiens et des Canadiennes. En plus des projets numériques, nous avons lancé 112 films

<sup>1</sup> The comScore 2009 Digital Year in Review, A Recap of the Year in Canadian Digital Marketing

## Message du Ministre

Le gouvernement du Canada sait que le secteur culturel joue un rôle de premier plan quand il s'agit de favoriser le dynamisme des communautés d'un bout à l'autre du pays et de stimuler notre économie. En tant qu'organisme du Portefeuille de Patrimoine canadien, l'Office national du film du Canada (ONF) veille à ce que les Canadiens participent activement à la vie culturelle et à celle de leur communauté, en plus de nous encourager à célébrer le caractère unique de notre pays.



À l'ère numérique, l'ONF joue un rôle unique et essentiel comme producteur et distributeur public d'œuvres audiovisuelles. L'ONF a su tirer parti du potentiel d'Internet et des plateformes mobiles en offrant une programmation avant-gardiste d'œuvres canadiennes dans les deux langues officielles. Il a fait preuve de leadership en montrant la voie à suivre aux entreprises culturelles qui désirent relever les défis de la migration vers le numérique. L'ONF est un exemple à suivre lorsque vient le temps de rejoindre les Canadiens et d'encourager leur pleine participation à la société.

De plus, l'ONF offre un environnement sans pareil pour nourrir l'innovation et la créativité, et en fait profiter les artistes, cinéastes et distributeurs de toutes les régions du Canada. Il met au point des innovations créatives et technologiques canadiennes qui aident notre pays à se tailler une place de chef de file sur la scène internationale de l'économie de la création. À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je suis ravi de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010* de l'Office national du film du Canada. Ce rapport brosse un tableau détaillé des activités de l'ONF au cours de la dernière année financière.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

L'honorable James Moore, C.P., député

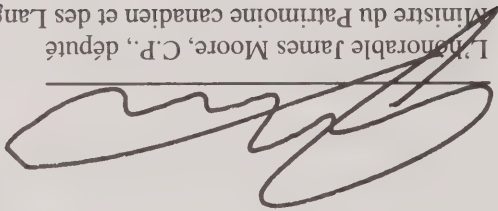
Table des matières

Message du Ministre.....	3
Message du Commissaire.....	4
<b>SECTION I : SURVOL.....</b>	
Raison d'être et responsabilités.....	6
Résultat stratégique et Architecture des activités de programme.....	7
Sommaire du rendement.....	8
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....	9
Analyse des risques.....	11
Profil des dépenses.....	13
Crédits votés et postes législatifs.....	14
<b>SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....</b>	
Résultat stratégique.....	16
Activité de programme par résultat stratégique.....	17
Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles.....	17
Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement.....	22
Activité de programme 3 : Services internes.....	28
Activité de programme 4: Fonds renouvelable.....	30
<b>SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....</b>	
Principales données financières.....	32
Dépenses.....	34
États financiers.....	35
Liste des tableaux supplémentaires.....	35

Office national du film

2009-2010

Rapport ministériel sur le rendement



---

L. Honorable James Moore, C.P., député  
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



# Office national du film

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010



# National Parole Board

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

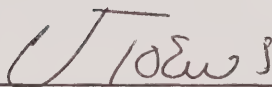
Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# **National Parole Board**

**2009-2010**

## **Departmental Performance Report**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Vic Toews', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.  
Minister of Public Safety



# Table of Contents

CHAIRPERSON'S MESSAGE .....	1
SECTION I — NPB OVERVIEW .....	2
RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES .....	2
<i>Mandate and Organization</i> .....	2
<i>Our Mission</i> .....	3
<i>Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)</i> .....	5
<i>Performance Summary</i> .....	6
<i>Contributions of Priorities to Strategic Outcome</i> .....	8
<i>Risk Analysis</i> .....	17
<i>Expenditure Profile</i> .....	20
<i>Voted and Statutory Items</i> .....	21
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....	23
STRATEGIC OUTCOME .....	23
PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME .....	23
<i>Program Activity 1.1: Conditional Release Decisions</i> .....	24
<i>Program Activity 1.2: Conditional Release Openness and Accountability</i> .....	26
<i>Program Activity 1.3: Pardon Decisions / Clemency Recommendations</i> .....	28
<i>Program Activity 1.4: Internal Services</i> .....	30
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	32
FINANCIAL HIGHLIGHTS .....	32
FINANCIAL HIGHLIGHTS CHART .....	33
FINANCIAL STATEMENTS .....	33
SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES .....	34
OTHER ITEMS OF INTEREST .....	34





## Chairperson's Message

Over the National Parole Board's (NPB or the Board) 51 year history, the Board has demonstrated an enduring commitment to public safety and public service. I joined the Board as its Chairperson in 2009 with a pledge to uphold and build upon this tradition of excellence. The Board demonstrated, in 2009-10, that it continues to play a key role within the criminal justice system by delivering high-quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations, with public safety as our primary objective.

In 2009, the Board set a course for greater organizational efficiency and effectiveness to enhance program delivery over the next decade. In 2009-10, the NPB was able to advance its plans for improvement and effectively to support new government priorities by making strategic choices and using resources wisely.

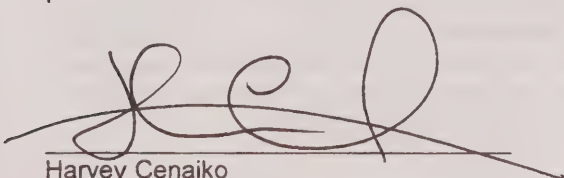
The Board supported the government's objectives to better meet the needs of victims by improving its information services, and by working more closely with stakeholders and partners to ensure effective and cohesive service delivery to victims.

Notable accomplishments during 2009-10 included:

- Identification and implementation of key priority activities;
- The first Annual Training on Risk Assessment (ATRA) was held involving Board members and staff from all regions;
- Implementation of efficiency improvements as per Strategic review recommendations;
- Developed a National Outreach Strategy and an Integrated HR and Business Plan; and,
- Participation in CSC Transformation Team.

The Board's outcomes attest to its ability to reach its public safety objectives. In 2009-10, the Board completed almost 17,000 conditional release reviews (federal and provincial offenders). Furthermore, 97% of offenders who completed a parole supervision period in 2009/10 did not commit a new offence prior to warrant expiry. Furthermore, while over 32,000 new pardons applications were received in 2009-10, the Board was also able to significantly improve the processing time for a pardon application.

These results speak to the great dedication and commitment of our Board members and public service employees who make significant contributions within the public safety portfolio to foster safe and secure communities for Canadians.

A handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke at the end, identifying Harvey Cenaiko.

Harvey Cenaiko  
Chairperson, National Parole Board

## Section I — NPB Overview

### Raison d'être and Responsibilities

#### Mandate and Organization

The National Parole Board (NPB/Board) is an agency within the Ministry of Public Safety Canada which also includes the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), the Canadian Security Intelligence Service (CSIS), the Canada Border Services Agency (CBSA) and the Correctional Service of Canada (CSC).

The Board is an independent administrative tribunal that has exclusive authority under the *Corrections and Conditional Release Act* to grant, deny, cancel, terminate or revoke day parole and full parole. The NPB may also order (only by referral by CSC) certain offenders to be held in prison until the end of their sentence. This is called detention during the period of statutory release. In addition, the Board makes conditional release decisions for offenders in provinces and territories that do not have their own parole boards. Only the provinces of Ontario and Quebec have their own parole boards that have authority to grant releases to offenders serving less than two years in prison.

As well, the Board has extensive legislated responsibilities related to openness and accountability, including information and assistance for victims of crime, observers at hearings, access to the NPB's decision registry, and delivery of a program of public information.

The Board is also responsible for making decisions to grant, deny and revoke pardons under the *Criminal Records Act* and the *Criminal Code of Canada*. A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people who, having been convicted of an offence, have satisfied the sentence and remained crime free. The Board also makes recommendations for the exercise of clemency through the Royal Prerogative of Mercy (RPM). The Governor General or the Governor in Council approves the use of the RPM for those convicted for a federal offence, following investigations by the Board, and recommendations from the Minister of Public Safety.

The National Parole Board is headed by a Chairperson who reports to Parliament through Public Safety Canada. The Minister, however, does not have statutory authority to give direction to the Chairperson or other members of the NPB in the exercise of their decision-making powers regarding the conditional release of offenders. This structure helps to ensure the NPB's impartiality and the integrity of the parole decision-making process.

Outcomes of the NPB daily work can be found in the annual Performance Monitoring Reports. The report provides performance and statistical information for the past five years for the NPB's two legislatively based programs - conditional release and clemency and pardons, as well as for the corporate service function of the Board.

## Our Mission

*The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.*

As part of the criminal justice system, the Board contributes to the maintenance of a just, peaceful and safe society. The word "contribute" is used in the Mission statement because the Board is not alone in pursuing this goal. In conjunction with Ministry colleagues, the NPB works with other parole boards, correctional officers, police, after-care agencies, Crown attorneys and defence counsel and many other organizations and individuals in the community. The legal authority within which the NPB operates is set out by the Constitution, including the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, the *Criminal Code*, the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)* and its Regulations, and other legislation.

In making quality conditional releases and pardons decisions, as well as recommendations in clemency cases, the Board's primary objective is the long term protection of society. Law-abiding behaviour can best be achieved by timely and supervised conditional release and the effective administration of sentences. During the course of rendering its decisions, the Board is autonomous and independent. However, it is accountable for its actions, by virtue of its guiding legislation, policies and internal framework. The Board is accountable to Parliament and ultimately, to all Canadians.

Achieving the mandate of the NPB is not easily accomplished. It involves the safeguarding of two of NPB's most precious values: public safety and personal freedom. "Making the Mission a Reality" therefore is a challenge that becomes the primary responsibility and obligation to all those associated with the Board.

The Mission of the NPB establishes four core values:

- Contributing to the attainment of a just, peaceful and safe society;
- Respect for the inherent potential and dignity of all individuals and the equal rights of all members of society;
- Belief that the contribution of qualified and motivated Board members and staff is essential to promoting the achievement of the Board's Mission; and,
- Commitment to openness, integrity and accountability in the execution of our mandate.

As an agency within the public safety portfolio, the NPB strives constantly to advance the government's public safety priorities. The Board contributes to these priorities by making quality conditional release and pardon decisions that result in the safe reintegration of offenders in the community.

The Board carries out its responsibilities in five regions across the country and in the national office in Ottawa.

### NPB Locations



Conditional release decisions are made by Board members in the regions. Board members are supported by staff that schedule hearings, provide information for decision-making, ensure that information for decision-making is shared with offenders, and communicate conditional release decisions to the offender, CSC representatives and others as required. Regional staff also provide information to victims, make arrangements for observers at hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry. At the national office, Board members make pardon decisions and decisions related to the appeal of conditional release decisions. Staff at the national office deliver the pardons and clemency program; develop conditional release and pardon policy; coordinate Board member training; and deliver a program of public information. As well, the national office provides leadership for strategic and operational planning, resource management, performance monitoring, Aboriginal and diversity, victims, research, evaluation, audits and investigations, appeals and an array of internal services.



Consistent with the provisions of the Acts that govern the NPB, Board members are independent in their decision-making responsibilities, and free from interference of any type. As independent decision-makers, Board members are guided by legislation and policy and are responsible for:

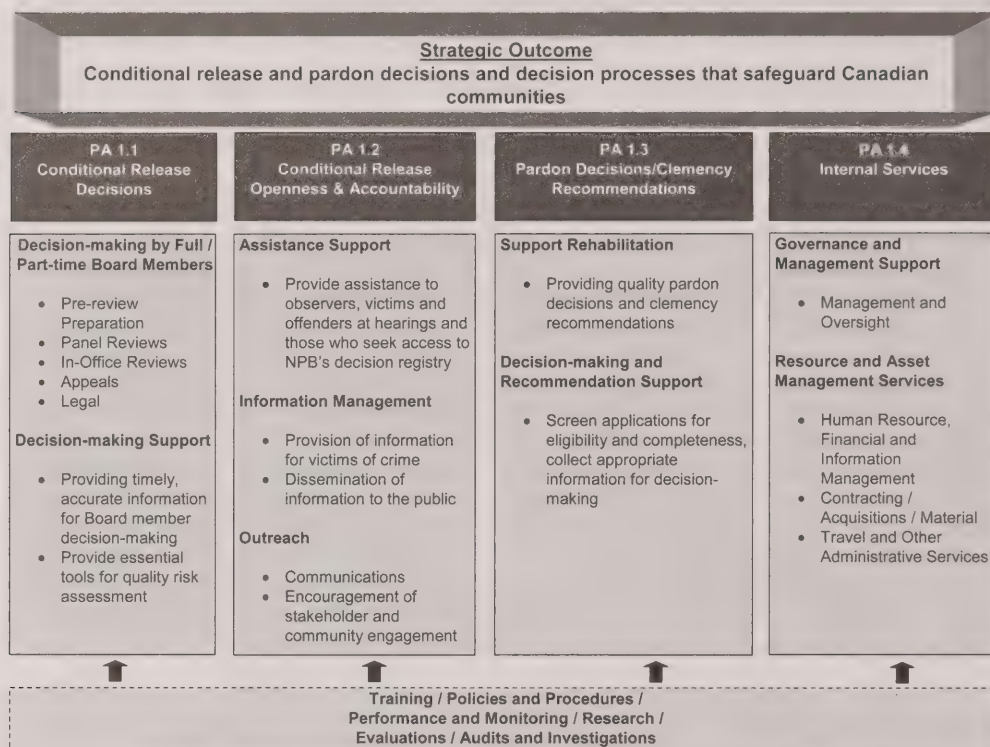
- Reviewing all information for consideration in conditional release and pardon/clemency cases;
- Conducting an in-depth analysis of each case, and requesting additional information, as necessary, to support quality decision-making;
- Assessing the risk and other factors related to cases, voting independently on the disposition of each case, and providing sound, well-documented, written reasons for decisions; and,
- Ensuring that hearings are conducted in accordance with the duty to act fairly, with respect for all procedural safeguards.

The Chairperson of the NPB is a full-time member of the Board and its chief executive officer. The Chairperson directs NPB's program delivery in keeping with government plans and priorities, reports to Parliament through the Minister of Public Safety on the fulfillment of the Board's mandate and is accountable for the effectiveness and efficiency of NPB policy and operations. The Chairperson is assisted in these responsibilities by the Executive Vice-Chairperson, the Vice-Chairperson of the Appeal Division, and the Board's five regional vice-chairpersons. The Executive Director General of the Board is its senior staff member and chief operating officer. The Executive Director General, in support of the Chairperson, provides leadership for strategic and operational planning, resource management, performance measurement and administration.

## **Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)**

The National Parole Board's Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA), reflect the key aspects of the NPB's legislated responsibilities for conditional release and pardons/clemency, and represent the areas of accountability and performance in which the public and Parliamentarians most frequently express interest. In this context, the Board's strategic outcome is the cornerstone of its public accountability. The PAA includes a single outcome and four program activities.

The following chart illustrates the NPB's complete framework of program activities and program elements, which roll up and contribute to the NPB's single strategic outcome:



## Performance Summary

### 2009-10 Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
44,578	52,031	47,310

### 2009-10 Human Resources (Full-Time Equivalent)

Planned	Actual	Difference
449	442	7

The following tables report back on the indicators and targets from the 2009-10 RPP to provide information on whether progress on the strategic outcome was achieved as planned.

## Performance Summary Tables

**Table 1**

<b>Strategic Outcome:</b> Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities		
<b>Performance Indicators</b>	<b>Targets</b>	<b>2009-10 Performance</b>
The percentage of parole releases in previous years that did not result in a new conviction	Zero (0) re-offending by parolees prior to warrant expiry	97% of offenders who completed a parole supervision period in 2009/10 did not commit a new offence prior to warrant expiry
The percentage of pardon recipients who have not had their pardon revoked	96% of all pardons awarded remain in force <sup>1</sup>	Since the inception of the pardon program, 96% of pardons awarded have remained in force
The percentage of victims, observers, and those who seek access to the decision registry who express satisfaction with the information and assistance they receive from the NPB	90% rate of client satisfaction <sup>2</sup>	In a victims questionnaire conducted in 2009-10, 11% of respondents said that they were not satisfied with the services they received

**Table 2**

<b>Program Activity<sup>3</sup></b>	<b>2008-09 Actual Spending</b>	<b>2009-10</b>				<b>Alignment to Government of Canada Outcomes<sup>4</sup></b>
		<b>Main Estimates</b>	<b>Planned Spending<sup>5</sup></b>	<b>Total Authorities<sup>6</sup></b>	<b>Actual Spending<sup>7</sup></b>	
Conditional Release Decisions	35,065	33,101	32,118	37,479	34,078	Safe and secure Canada
Conditional Release Openness and Accountability	6,324	6,973	6,750	7,284	6,044	Safe and secure Canada
Pardon Decisions / Clemency Recommendations	2,865	1,428	1,358	2,528	2,770	Safe and secure Canada
Internal Services <sup>8</sup>	4,280	4,675	4,352	4,740	4,418	
<b>Total Planned Spending</b>	<b>48,534</b>	<b>46,178</b>	<b>44,578</b>	<b>52,031</b>	<b>47,310</b>	

1 % is based on historical trend over the past five years.

2 Satisfaction threshold % is based on previous year survey result; to be used as a benchmark for future comparison.

3 For program activity descriptions, please access the Main Estimates on-line at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>.

4 For more information on the Government of Canada framework and outcomes, go to <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/index-eng.aspx?tree=framework>.

5 From the 2009-10 Report on Plans and Priorities.

6 From the 2009-10 Public Accounts.

7 From the 2009-10 Public Accounts.

8 Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for the Internal Services program activity are displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by program activity between fiscal years.

## Contributions of Priorities to Strategic Outcome

The following identifies the key **operational priorities** for the NPB during 2009-10, links them to the Board's strategic outcome and program activities and explains how these priorities contributed to progress made toward the strategic outcome. Implications are also briefly noted for both priorities that were met and not met as well as areas needing improvement.

Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p><b>Effective management of legislated responsibilities related to quality conditional release decision-making</b></p> <p><i><b>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Action to ensure the NPB has access to sufficient numbers of Board members to manage workloads.</li> <li>• Enhance training and information for current and newly appointed Board members, and staff.</li> <li>• Refine policies / guidelines to support consistency in decision-making.</li> <li>• Strategic resource management to enable the NPB to address growing workload pressures with scarce resources. In this</li> </ul>	Ongoing	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Board undertook competitive processes in all regions to identify and qualify potential Board members over the last year. Also contingency measures were implemented to manage heavy workloads.</li> <li>• Training is constantly updated to reflect evidence based research and ongoing changes. In addition, the first Annual Training on Risk Assessment (ATRA) was held involving Board members and staff from all regions. Work is underway to enhance orientation sessions for staff.</li> <li>• Highlights include revisions to the CCRR in the area of quorum resulting in procedural amendments; the Board also refined its policy as it pertains to hearings for Statutory Release; and enhanced its process to prioritize policy amendments.</li> <li>• Decisions taken through NPB's operational planning and resource allocation process resulted in reduction in planned spending by \$1.6 million in 2009-10 as per Strategic Review. In 2009-10 the</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditional release decisions</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Ensures public safety by providing quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community</p>



Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p>context, the Board will implement, as a priority, directions set in the strategic review which call for the NPB to curtail resource use in low priority areas and create a framework for better use of Board member resources in order to sustain the quality of parole decision-making and the effectiveness of the Board's contribution to public safety.</p>		<p>Board examined and revised various resource formulas. These revised resource formulas provide transparent indicators and measures that will be used to gauge performance over time and assist managers in assessing progress and strengthen accountability. In addition, the Board's financial monitoring regime includes monthly budgeting and forecasting with subsequent analysis and reports to senior management, a mid-year review and report on the NPB's financial status which analyzes high risk areas and anticipated funding pressures, including re-profiling trends, in relation to business line and major funding approvals (real and projected), an in-year assessment and new year planning meeting in December and bi-weekly analysis of funds availability in the last quarter of the fiscal year.</p>	
<p><b>Strategic planning to position the NPB for long-term effectiveness and to respond to government announcements to introduce amendments to the Corrections and Conditional Release Act and sentencing practices</b></p> <p><i>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work towards making the renewed Vision document a reality. Within the limitations of available resources, integrate Vision elements with operational plans (e.g., enhance Board member training, improve information for parole decision-making,</li> </ul>	<p>Previously committed</p>	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In February 2009 the Board introduced "Vision 2020 – Public Safety, Public Service". This renewed Vision has been shaping and stimulating continuous improvement in NPB policy, training and operations and links planning and performance reporting. Through the Vision, the Board has developed a solid foundation for enhancing its contribution to public safety, quality program delivery and</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditional release decisions</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Supports the development and implementation of measures to enhance public safety</p>

Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p>enhance responses to increasing diversity within the offender population, strengthen partnerships with criminal justice agencies and key stakeholders to support the safe reintegration of offenders in the community).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assess implications of government proposals for reform of corrections and criminal justice (e.g., abolition of statutory release and a shift to earned parole; introduction of longer mandatory minimum sentences for firearms offences and serious drug offences), including a review of related policy issues, anticipated workload pressures, resource needs, and training requirements for Board members and staff.</li> <li>Assess policy and operational implications for the NPB of the recommendations of the Corrections Review Panel.</li> </ul>		<p>effective resource management.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Board responded to proposed changes to legislation over the last year (i.e., assessing, analyzing and formulating recommendations to various proposals). Board members and staff were consulted and updated on an on-going basis with regard to any changes in legislation and or policy that may have had an impact on decision making and decision writing.</li> <li>NPB participated in CSC Transformation Team which was created following the release of the CSC Review Panel Report in late 2007. The NPB participant represented the interests of the Board towards identifying and assessing policy and operational implications.</li> </ul>	
<p><b>Improved information management in support of the NPB's conditional release responsibilities through development and implementation of an automated Conditional Release System (CRS)</b></p>	<p>Previously committed</p>	<p><b>Status: Met All</b></p>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release</li> </ul>

Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p><b>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continue to identify the business requirements for NPB's renewed system, and conduct acceptance testing of the File Management System module.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>The Board completed the business requirements for the File Management System and is in the final stages of completing the requirements for its other module within OMS: Case Management. In addition, business requirements towards upgrade of NPB's electronic Information Management System, Documentum completed – implementation expected in 2010-11.</li> </ul>	<p>decisions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release openness and accountability</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Supports the delivery of quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community</p>
<p><b>Effective management of legislated responsibilities related to open and accountable conditional release processes</b></p> <p><b>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continue to implement plans to provide victims of crime with access to NPB hearings through the use of video conferencing technology.</li> <li>Strengthen our partnership with CSC to ensure clarity in our legislated roles and responsibilities regarding the provision of information.</li> <li>Enhance information products available to victims and the public.</li> </ul>	Ongoing	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The Board continues to provide victims of crime access to video conferencing. The Board is also in the process of reviewing its services in this area in an effort to identify improvements.</li> <li>Over and above the work and liaison activities to which NPB participated as part of the CSC Transformation Team, ongoing and regular collaboration between the organizations continued to be fostered and expanded (e.g., joint victims steering committee, regional Interlinkages, national Interlinkages).</li> <li>Produced plain-language publications on parole and pardons. The Board is working on a joint information package with CSC and Public Safety (National Office of Victims of Crime).</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release openness and accountability</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Ensures the NPB operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the CCRA</p>

Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement efficiency improvements set out in the strategic review.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elimination of lowest priority tasks, process streamlining and integration of organizational units implemented April 1, 2009. Discontinuation of hearing for SR residency cases implemented April 1, 2009. Regulatory Reform - align quorum for federal cases (reduce Board member votes from 3 to 2) – regulatory change implemented November 2009. Raising the cap on full-time board members from 45 to 60 – on-going. Pardon User fee - increase the Board's component of the user fee for processing a pardon application – on-going.</li> </ul>	
<p><b>Continuation of measures to provide victims with a more effective voice in conditional release processes</b></p> <p><i><b>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide interpretation services for victims at NPB hearings.</li> <li>Provide voice amplification equipment in hearing rooms so that victims can clearly hear what is said.</li> <li>Enhance community outreach so that victims and victim organizations are aware of the information services provided by the Board.</li> </ul>	Previously committed	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NPB received resources through the Federal Victims Strategy (FVS) with which it developed the protocol so that it could offer simultaneous interpretation or, if required logistically, whisper interpretation services for unilingual victims attending hearings held in the other official language.</li> <li>In March 2008, the NPB purchased voice amplification units to improve the acoustics in various hearing rooms across the country.</li> <li>The NPB developed a national outreach strategy, enhanced its outreach to victims by developing and delivering information sessions to victims in different communities across Canada. National and regional staff also made formal and informal presentations on the NPB's services to different victim services</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release openness and accountability</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Ensures the NPB operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the CCRA</p>



Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase outreach to Aboriginal communities to discuss issues related to victims and conditional release.</li> <li>• Provide enhanced training for staff who work with victims.</li> <li>• Strengthen partnerships with CSC and victim organizations to improve the provision of information to victims.</li> </ul>		<p>groups, the police, youth groups, employment groups, the courts, students, CSC and at victim information fairs. As well, the NPB produced a brochure and poster which were distributed nationally to victims and victim services agencies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undertook targeted outreach activities with particular emphasis on Aboriginal communities.</li> <li>• NPB held national training sessions for Regional Communications Officers (RCOs). The topics covered in the training sessions included, among others, emotional distance without indifference, videoconferencing, decision registry, presentation techniques, dealing with people in crisis and communications. To supplement the national training, the regions held numerous workshops on various topics relating to victims in order to enhance the capacity of staff to provide information and assistance to victims in the different communities in their regions in an effective and timely manner. In addition, the OMS Victims module was revised in September 2009 resulting in improved victims information as well as improved efficiencies for staff at the Board. National staff training was conducted as part of the initiative to support staff in this area.</li> <li>• A joint NPB-CSC action plan was prepared, which includes actions to improve our partnerships with CSC and other partners. This has included the creation of a NPB-CSC Joint Steering Committee and Working Group and creation of a national victims' advisory committee. In addition, Victim</li> </ul>	

Operational Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
		services was added to the agendas of national and regional interlinkages committee meetings.	
<p><b>Effective management of legislated responsibilities related to the processing of pardon applications</b></p> <p><i>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As a first step in creating sustainability, the NPB eliminated the backlog of applications. In 2009-10, we will continue efforts to achieve sustainability based on policy refinement, process streamlining, and productive use of technology.</li> <li>Implement service standards for application processing.</li> <li>Implement strategic review recommendations, including measures to increase efficiency in program delivery and increase the user fee for processing a pardon application.</li> </ul>	Ongoing	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Security and functional enhancements were made to Informatics systems used in application processing. Security classifications for Pardons Officers allowing for additional access to law enforcement data. Tabling package for increase in user fee prepared.</li> <li>Service standards developed in support of cost recovery. <b>Note:</b> Legislative change to the CRA has forced the NPB to review its service standards to respond to the new legal requirements for pardon eligibility.</li> <li>Work was done to assess the direct cost of the Pardon process. A tabling package was ready for Parliament as require by the UFA. Proposed legislative changes necessitated additional analysis prior to tabling of the package.</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pardon decisions / clemency recommendations</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Supports rehabilitation and community reintegration by providing quality pardon decisions and clemency recommendations</p>

The following identifies the key **management priorities** for the NPB during 2009-10, links them to the Board's strategic outcome and strategic activities, describes why they are a priority, and indicates performance for meeting the priority.

Management Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p><b>Effective management of the information systems and technology partnership in which CSC provides the NPB's information systems / technology services</b></p> <p><i>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensure that NPB priorities are shared, and agreed upon, with CSC, and that the Board emphasizes the importance of achieving progress on these priorities.</li> <li>• Enhance our ongoing partnership with CSC in relation to our IT requirements.</li> </ul>	Previously committed	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NPB has outsourced the provision of information technology services to CSC (portfolio organization). The NPB maintains accountability and shares responsibility with CSC for the management of information technology through a signed service level agreement. The NPB provides Information Technology requirements to CSC for inclusion in the Information Technology Plan of the portfolio organization. The NPB relies on and follows the CSC's plan for the adoption of common and shared Information Technology services from Public Works and Government Services Canada, Information Technology Services Branch.</li> <li>• Corporate and Information Technology governance structures have been established within the NPB, including Information Technology specific governance based on sound management practices and processes. There is a cooperative governance arrangement with CSC guided by a Service Level Agreement. These governance bodies address Information Technology oversight, Information Technology alignment to business need and Information Technology reporting given the nature of the business, the size of the organization and the relationship with CSC. NPB conducts an annual joint business and Information</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditional release decisions</li> <li>• Conditional release openness and accountability</li> <li>• Pardon decisions / clemency recommendations</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b></p> <p>Supports the delivery of quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community</p>

Management Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Closely monitor progress on NPB priorities to ensure that NPB programs derive maximum benefit from information systems and technology.</li> </ul>		<p>Technology planning process to foster ongoing relations and enable business transformation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The NPB reviews progress on a regular basis with CSC on matters of information technology and the status of planned activities undertaken by CSC. There are regular meetings that allow status reporting and corrective actions to be taken. As an additional safeguard, small focused committees exist for each priority where the business owners regularly meet with the portfolio department.</li> </ul>	
<p><b>Integrated human resource and business planning to sustain effective program delivery</b></p> <p><i>RPP 2009-10 planned activities to meet priority:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Develop an integrated human resource and business plan, and an ongoing mechanism for monitoring it.</li> <li>Pursue recruitment and retention strategies that attract quality staff to counter the anticipated impacts of departures in the workforce.</li> <li>Identify critical positions for which bridging approaches are necessary, so departing employees can coach new employees.</li> <li>Work to ensure a</li> </ul>	Previously committed	<p><b>Status: Met All</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>An integrated human resource and business plan was developed for the NPB. The plan will be communicated to staff in FY10-11.</li> <li>The NPB has increased its use of generic staffing processes to establish pools of pre-qualified candidates.</li> <li>One of NPB's priority activities relates to succession planning which includes the identification of key positions within the NPB. Work continues to ensure critical positions are identified and mitigation strategies are in place to ensure continuity of service should a position become vacant.</li> <li>Board member qualification</li> </ul>	<p><b>Strategic Outcome:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities</li> </ul> <p><b>Program Activity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conditional release decisions</li> <li>Conditional release openness and accountability</li> <li>Pardon decisions / clemency recommendations</li> </ul> <p><b>Priority contribution towards strategic outcome:</b> Supports the delivery of quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community</p>



Management Priorities	Type	Performance Status	Links to Strategic Outcome(s)
<p>sufficient number of qualified individuals are identified for consideration as Board member appointees.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Address issues related to diversity, language and gender in Board member and staff recruitment.</li> <li>• Enhance knowledge of management practices, training, development, and guidelines to help address corporate memory loss.</li> </ul>		<p>processes held in all regions in FY 09-10. Since 1994 only people who have qualified through the qualification process have been appointed to the NPB.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Board Member qualification process incorporates diversity, language and gender requirements to ensure qualified Board member representation in these areas. With regard to staff recruitment, the NPB launched a targeted staffing process in order to increase the number of visible minorities in the organization. The official language champion sent regular bulletins to staff, also meetings are held in both official languages when applicable.</li> <li>• Mandatory training continues to apply for new managers to obtain their delegation to ensure understanding of legislative and policy, human resources and respectful workplace requirements. Information and knowledge management mechanisms investigated to mitigate potential impact resulting from corporate memory loss – work in the area is ongoing.</li> </ul>	

## Risk Analysis

The NPB works in a challenging environment that demands effective support for government priorities, careful assessment of criminal justice issues and community concerns. The Board is expected to rigorously pursue innovation and improvements to meet heavy workload pressures, with limited resources. Public safety remains the Board's primary concern in all aspects of decision-making policy, training, and operations.

The Board delivers two program areas grounded in legislation: conditional release; and pardons and clemency. The NPB also manages a range of internal services that provide critical support for program delivery. The conditional release area is the most complex and accounts for almost 86% of annual program expenditures. Program delivery is labour-intensive, with salary costs accounting for 82% of yearly program expenditures. Most of the remaining expenditures cover essential operating costs, such as travel to

parole hearings. In this context, management of heavy and complex workloads within existing budgets, consistent with the principle of contributing to public safety, presents a constant challenge.

### Conditional Release

Workloads related to conditional release decision-making are driven by factors beyond the NPB's control. Legislation governing the Board (e.g., the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*) is prescriptive, specifying when and how the Board must conduct parole hearings. In addition, workloads are driven by the actions of offenders, victims and the community. In concrete terms, the NPB must deal with high workload volumes involving critical issues of public safety, in tight timeframes, amid intense public scrutiny. In 2009-10 the NPB completed almost 17,000 conditional release reviews for federal and provincial offenders.

The Board must also continue to deal with the ever growing complexity in conditional release decision-making, as reflected in three important trends. The first is the more difficult federal offender population, characterized by longer criminal histories, greater prevalence of violence, more gang affiliations, more serious substance abuse problems and more serious mental health issues. The second involves the shift toward shorter federal prison sentences. A more difficult offender population with shorter sentences (and less time to benefit from programs) challenges the NPB's work to assess factors related to safe reintegration in the community. The third trend is the growing diversity in the offender population, as reflected in the continued over-representation of Aboriginal people and the growing numbers of offenders from diverse ethno-racial communities. This trend demands that the Board continue to ensure policies, training and decision processes are reflective of present and future realities that enable it to collect and assess relevant information related to risk and safe community reintegration for groups of offenders with unique needs and circumstances. Decision processes such as Elder-assisted hearings for Aboriginal offenders exemplify the NPB's efforts in this area.

The openness and accountability provisions of the *CCRA* continue to present important challenges for the Board with respect to: sharing information with victims of crime; provision of information and assistance for those who wish to observe NPB hearings or gain access to the Board's registry of decisions; and delivery of a program of public information. Workloads in these areas have grown exponentially since the introduction of the *CCRA* in 1992. In 2009-10 the Board had over 22,000 contacts with victims, over 2,200 observers at hearings and processed over 5,700 requests for access to the decision registry. As with conditional release decision-making, the need for quality program delivery in this area is critical, given its implications for public safety and public confidence in corrections and conditional release. Public scrutiny and ongoing media interest in this area make program effectiveness crucial.

## Pardons

Workload growth and the fluctuation in the number of pardon applications and clemency requests received from year-to-year can create a very volatile situation in the processing of applications. Historically, the Board received between 16,000 to 27,000 pardon applications per year and approximately 20 clemency requests. However, in 2009-10 the Board received 32,106 pardon applications and 37 clemency requests. Clemency requests are more complex and are not directed by statute but rather by precedent and are based on the monarch's power vested in the Governor General through the Letters Patent. It is largely an unfettered discretionary power to apply exceptional remedies under exceptional circumstances to deserving cases. As the number of pardon applications and clemency requests have increased over the past years so have pressures on existing resources to address them in a timely manner, consequently impacting the sustainability of the Pardons program.

Factors contributing to growth in annual volumes of pardon applications include:

- Greater scrutiny by government, private and voluntary sectors of potential employees;
- Perceptions by Canadians of the increased value of a pardon for employment and travel;
- Active advertising campaigns by private sector organizations involved in pardons; and,
- The increasing number of people eligible to apply for a pardon – the current estimate is 1.5 million people which grows by 60,000 annually.

## Strategic Resource Management

The Board continued to address the need for strategic management of human, financial, information and technology resources to support quality program delivery.

NPB is committed to ensuring a strong, diverse and dynamic workforce that excels in delivering the Board's mandate to Canadians. The Board's human resource challenge has two dimensions:

- Maintaining sufficient numbers of experienced Board members is an ongoing challenge because of their specified periods of appointment; and,
- Over the next five years, many senior and experienced staff at the Board will be able to retire without penalty to their pension.

The first challenge involves Board members who are Governor-in-Council appointments. The *CCRA* specifies that the Board will comprise no more than 45 full-time members who are usually appointed for three to five year terms. The *Act* also provides for the appointment of part-time members to help manage conditional release decision-making workloads. Part-time members are usually appointed for three year terms. Each year, decision-making workloads require the use of significant numbers of part-time Board members (over the last five years the number has increased from 15 to 25 full-time equivalents). Maintaining sufficient numbers of experienced Board members is an ongoing challenge because of the specified terms of appointment. The NPB deals with



the reality that, following an initial orientation period of five weeks, newly-appointed Board members still require three to six months of additional training and mentoring before they can manage the full scope of their decision-making responsibilities. In this context, the Board must ensure that it recruits sufficient numbers of qualified candidates for consideration for appointment as Board members, and provides effective training to ensure that Board members have the knowledge they need to apply NPB policies and assess risk in decision-making.

The Board faces an equally difficult challenge with respect to its staff. Departures of experienced staff is eroding corporate memory and diminishing critical knowledge of the law, policy, and training. For the Board, whose Board members are appointed for specified periods, staff provide the continuity of knowledge and information essential for quality program delivery.

Timely access to relevant information provides the foundation for quality conditional release and pardon decision-making and ultimately for the Board's continuing contribution to public safety. In addition, the Board must deal with legislated responsibilities for sharing appropriate information with victims of crime, offenders, other criminal justice agencies, and the public. In this environment, strategic information management is crucial, requiring the Board to have the automated systems necessary to support effective collection, storage and sharing of information. Additionally the Board must have in place the policies and procedures necessary to ensure effective information management. Progress in these areas has required the assistance of the Correctional Service of Canada (CSC) as the CSC is the Board's information technology service provider. Effective management of this partnership for service delivery continues to be a priority for the Board.

Strategic management of financial resources has also presented important challenges. In 2009-10, as in previous years, the Board faced complex and growing workload pressures in areas of legislated responsibility. The Board's limited resource capacity was further constrained by the need to address new priorities in a period of restraint in which the focus of the federal government was on efforts to stimulate economic recovery. In 2008-09, the Board also participated in the strategic review process. In this context, the Board has implemented measures to reduce planned spending consistent with the strategic review while ensuring that it retains the capacity to sustain quality in all aspects of program delivery.

## **Expenditure Profile**

In 2009-10, the Board's total authorities, consisting of Main Estimates, subsequent to Supplementary Estimates funding, were \$52.0M. This consisted of \$46.1M of operating resources and \$5.9M for the Employee Benefit Plan.

Actual expenditures were \$41.4M<sup>9</sup> and resulted in a reported Public Accounts lapse of \$4.7M. This lapse included \$2.6M of frozen allotments that the Board could not spend, therefore resulting in a real lapse of \$2.1M. The \$2.1M lapse or approximately 4.0% of

---

<sup>9</sup> This figure does not include the Employee Benefit Plan.

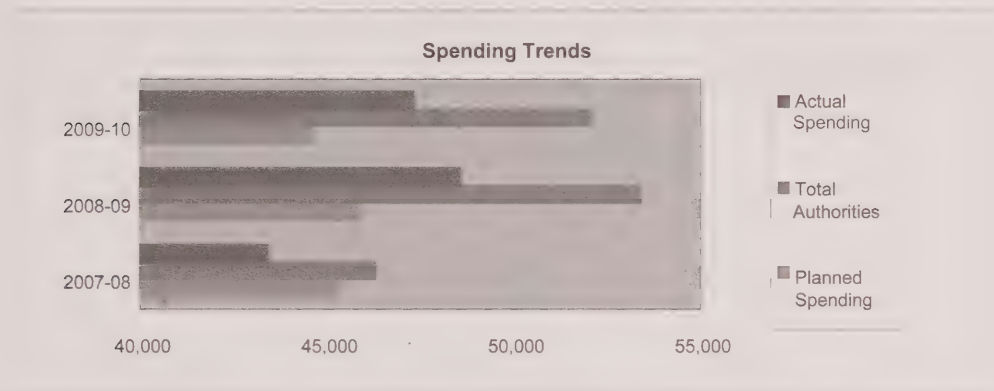


total authorities indicates that the Board was able to manage its resources successfully for 2009-10.

The Board applied its resources to the four following program areas: Conditional Release Decisions, Conditional Release Openness and Accountability, Pardon Decisions/Clemency Recommendations and Internal Services.



The graph reflects the impact of decisions taken in the strategic review process which reduced spending in 2009-10 compared to 2008-09.



## Voted and Statutory Items

This table illustrates information items appearing in the Main Estimates that Parliament approved through supply bills. The vote numbers and wording must therefore be identical to the department's vote numbers and wording as identified in the departmental summary of the Main Estimates. Statutory items are displayed for information purposes only.

(\$ thousands)

<b>Vote # or Statutory Item (S)</b>	<b>Truncated Vote or Statutory Wording</b>	<b>2007–08 Actual Spending</b>	<b>2008–09 Actual Spending</b>	<b>2009–10 Main Estimates</b>	<b>2009–10 Actual Spending</b>
40	Operating expenditures	38,306	43,115	41,029	41,432
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,118	5,401	5,149	5,867
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	5	18	-	11
<b>Total</b>		<b>43,430</b>	<b>48,534</b>	<b>46,178</b>	<b>47,310</b>

## **Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome**

### **Strategic Outcome**

The National Parole Board has a single strategic outcome:

*Conditional release and pardon decisions and decision processes that safeguard Canadian communities.*

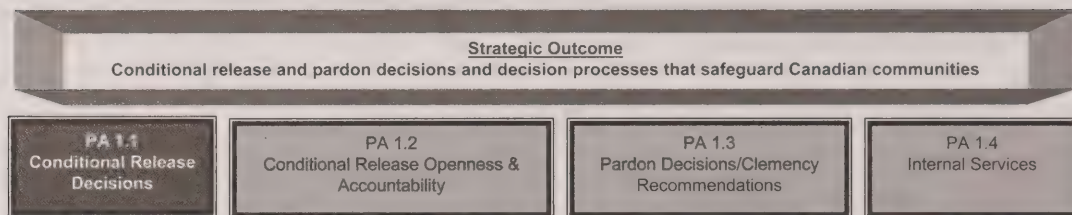
### **Program Activity by Strategic Outcome**

NPB program activities and priorities are designed to support continuous progress in achieving the strategic outcome. To support this outcome, NPB has four program activities:

- Conditional release decisions;
- Conditional release openness and accountability;
- Pardon decisions / clemency recommendations; and
- Internal services.

The following section describes the NPB's program activities and identifies the expected results, performance indicators and targets for each of them. This section also explains how the NPB plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each activity.

## Program Activity 1.1: Conditional Release Decisions



2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
32,118	37,479	34,078	331	299	32

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Quality conditional release decisions that contribute to public safety	Multi-year information on the number and % releases on parole that result in a new offence or a new violent offence	Zero (0) re-offending by parolees prior to warrant expiry	Mostly Met	Over the last ten years, 93% of parole supervision periods were completed without the offender being convicted of a new offence.  Over a ten year period, 99% of releases on parole did not result in a conviction for a new violent offence.
	Multi-year information on the number and % of offenders who complete their sentence on full parole and do not re-offend and return to a federal penitentiary	Zero re-offending after warrant expiry by offenders who reach the end of their sentence on full parole	Mostly Met	Over the long-term (10 to 15 years after release), 90% of offenders who completed their sentences on full parole have not re-offended and returned to a federal penitentiary.

### Program Activity Description and Benefits to Canadians

Conditional release is based on the principle that when appropriate, a gradual release to the community, in conjunction with effective programs and treatment, quality assessments of the risk of re-offending and effective community supervision enhances



community safety. This program activity supports public safety by providing quality decisions on the timing and conditions of release of offenders into the community. Through this program activity, NPB staff provide timely, accurate information for Board member decision-making, and develop effective training and policies that are essential tools for quality risk assessment and decision-making. Effectiveness was assessed through monitoring of the outcomes of release on parole. This program activity was directly supported by the following priorities identified for 2009-10:

- Effectively fulfilling legislative responsibilities related to quality conditional release decision-making;
- Pursuing strategic excellence in NPB governance;
- Investing in our people; and,
- Strengthening stakeholder and community partnerships.

### **Performance Analysis**

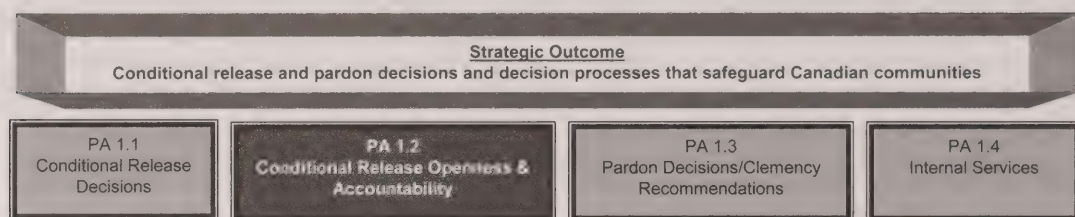
Information on performance demonstrates that the Board achieved the priorities and commitments identified in its Plans and Priorities for 2009-10. In 2009-10, the Board completed almost 17,000 conditional release reviews for federal and provincial offenders.

Multi-year data continues to support that parole contributes to public safety. Ninety-three percent (93%) of all parole releases do not result in a new offence, and 99% do not result in a new violent offence.

Information on re-offending after completion of sentence illustrates that 9 of 10 offenders who reach the end of their sentences on full parole do not return to a federal penitentiary.

For more information, please access the Board's Performance Monitoring Reports at: <http://www.npb-cnrc.gc.ca/rprts/rprt-eng.shtml>.

## Program Activity 1.2: Conditional Release Openness and Accountability



2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
6,750	7,284	6,044	60	64	(4)

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Conditional release processes that ensure that the NPB operates in an open and accountable manner, consistent with the CCRA	Average time required to respond to: requests for information and assistance from victims, requests to observe hearings; and requests for access to NPB's decision registry	Response to requests for information and assistance within 15 working days, on average	Met All	The NPB responded to all requests within an average of less than 15 days.
	Levels of satisfaction of victims, observers, and those who seek access to the decision registry with quality and timeliness of information and assistance provided by NPB	90% rate of client satisfaction	Met All	During the spring of 2009, the NPB and CSC developed and conducted a victims' questionnaire in order to examine the extent to which we are currently meeting the information needs of victims.  Participants were asked to provide an overall rating for their level of satisfaction with NPB staff. In a victims questionnaire conducted in 2009-10, 11% of

				<p>respondents said that they were not satisfied with the services they received.</p> <p>Results of surveys conducted of those who observe hearings, request access to the decision registry as well as victims who contact the NPB indicate that NPB response times are within acceptable ranges.</p>
--	--	--	--	--

## Program Activity Description and Benefits to Canadians

This program activity ensures that the NPB operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the *Corrections and Conditional Release Act*. This program activity consists of the provision of information for victims of crime; assistance for observers at hearings and those who seek access to the Board's registry of decisions; encouragement of citizen engagement; as well as performance monitoring and reporting on the release process. Results for this program activity are assessed by monitoring the timeliness of information shared and by selected surveys of those who receive information and assistance from the NPB. Work in this area recognizes that the NPB operates in a difficult environment in which timely sharing of accurate information is fundamental for effective partnership and public trust.

This program activity was supported directly by NPB's priorities for 2009-10:

- Effectively fulfilling legislative responsibilities for open and accountable conditional release processes;
- Strengthening stakeholder and community partnerships;
- Improving information services for victims;
- Pursuing strategic excellence in NPB governance; and
- Investing in our people.

## Performance Analysis

The openness and accountability provisions of the *CCRA* continue to present important challenges for the Board with respect to: sharing information with victims of crime; provision of information and assistance for those who wish to observe NPB hearings or gain access to the Board's registry of decisions; and delivery of a program of public information. Workloads in these areas have grown exponentially since introduction of the *CCRA* in 1992.

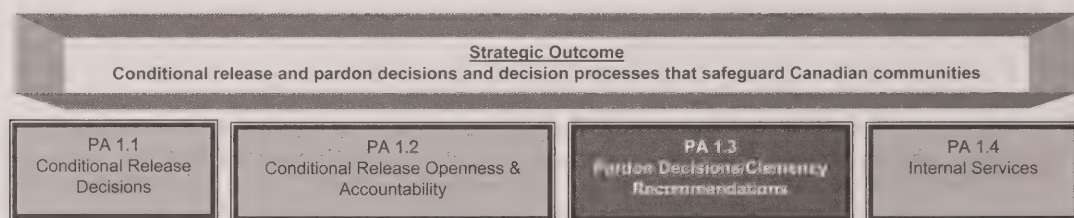
In 2009-10, for example, the Board had more than 22,000 contacts with victims, reflecting a 11% increase from 2008-09. As with conditional release decision-making, the need for quality program delivery in this area is critical, given its implications for public safety and public confidence in corrections and conditional release. Intense public scrutiny and extensive media interest in this area make program effectiveness crucial. Most of the 22,000 contacts were with victims of violence, such as sexual assault or the murder of a family member.

The Board had over 2,200 observers at its hearings in 2009-10, reflecting a 38% increase over the last five years and in 2009-10, victims made 231 presentations at 127 hearings. Most of these were family members of victims of murder (28%) or manslaughter (24%) or attempted murder (20%). Most of the presentations (91%) were made in person, while the rest were on either audio or video tape, or by video or teleconference.

The CCRA permits access to specific decisions and to decisions for research purposes through the Board's registry of decisions. For more information, please see <http://www.npb-cnrc.gc.ca/infocntr/factsh/registr-eng.shtml/>.

In 2009-10, the Board released over 5,700 decisions from the registry. Victims were the most frequent requestors of decisions (approximately 48%), followed by the media (approximately 32%).

### Program Activity 1.3: Pardon Decisions / Clemency Recommendations



2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
1,358	2,528	2,770	24	40	(16)

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Quality pardon decisions that support rehabilitation and community reintegration	The numbers and rates of revocation / cessation of pardons	96% of all pardons awarded remain in force	Met All	Since the inception of the pardon program, 96% of all pardons awarded remain in force.
	The average time required to process pardon applications for cases involving summary	Adherence to established service standards for processing pardon	Met All	Service standards were established, the average processing time for pardon applications was just over 2 months in 2009-10. With some



	convictions and convictions for indictable offences	applications		variances due to complexity, summary convictions were processed in just over one month, while indictable offences were processed within 3 months.
--	---	--------------	--	---

## Program Activity Description and Benefits to Canadians

A pardon is designed to recognize the successful rehabilitation and subsequent reintegration of an individual into society. It is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence and who, after satisfying their sentence and a specified waiting period, have shown themselves to be law-abiding citizens. Through this program activity, the NPB screens applications for eligibility and completeness, collects information for decision-making and develops policy to guide decision processes. The results of this program are assessed through ongoing review of the average time required to process pardon applications, and the rates of revocation of pardons granted. This program activity was supported by the following priorities:

- Effectively fulfilling legislative responsibilities related to the processing of pardon applications;
- Pursuing strategic excellence in NPB governance; and,
- Investing in our people.

This program activity is designed to support rehabilitation and community reintegration by providing quality pardon decisions and clemency recommendations. The benefits of the program include:

- Ensuring careful consideration is given to issues of public safety;
- Providing an opportunity for pardon recipients to contribute to their communities as law-abiding citizens;
- Those who receive a pardon have increased opportunities for employment and housing; and,
- Most individuals who receive a pardon still have it (i.e., remain crime free), demonstrating the value of a pardon as an effective public safety tool and long-term measure for community reintegration.

## Performance Analysis

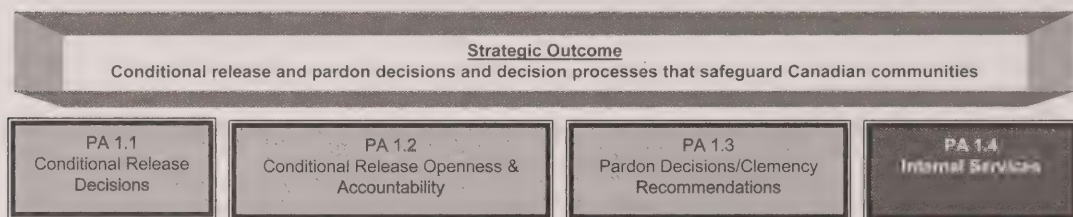
The Board use to receive 15,000 to 20,000 pardon applications per year. Over the past several years there has been an increase of applications received. The impact of these increases over recent years has been substantial, and led to a backlog of applications in 2007. In 2009-10 the number of applications rose to 32,106. To address this backlog, the Board shifted resources on a temporary basis from the Conditional Release program to the Pardons program. As well, an action plan was developed to enhance productivity in the short-term and to establish sustainability for the pardon program in the long-term. This plan called for a wide range of improvements, including: policy refinement; technological advancements; process streamlining; creation of a team to eliminate the backlog of the applications; establishment of service standards for application

processing; and increasing the user fee to align it with current operational and program realities.

The NPB charges a \$50.00 user fee for the processing of pardon applications and has access to 70% of revenues collected. The RCMP has access to 30% of user fees collected. These fees do not represent the full cost of a pardon. The fee was set at \$50.00 in 1994-95 so as not to serve as an impediment for Canadians who wish to benefit from a pardon. In response to the growing need to process more pardons and to make the Pardon program sustainable, the Board has proposed an increase to the pardon fee and hopes to implement this change in the near future.

For more information, please access the Board's Performance Monitoring Reports at: <http://www.npb-cnrc.gc.ca/rprts/rprt-eng.shtml>.

## Program Activity 1.4: Internal Services



2009-10 Financial Resources (\$ thousands)			2009-10 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
4,352	4,740	4,418	34	39	(5)

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Efficient and effective internal services that support quality program delivery	Performance indicators in this area are under consideration	Performance targets in this area are under consideration	Somewhat Met	Progress made towards formalizing and strengthening performance indicators and targets. Mechanisms are in place but work continues to integrate and enhance the use of indicators and targets into the business reporting structure and PAA.

## **Program Activity Description and Benefits to Canadians**

This program activity includes the provision of financial, human resource, administration, security and modern management services. This program activity was supported by the following priorities:

- Pursuing strategic excellence in NPB governance; and,
- Investing in our people.

## Section III: Supplementary Information

### Financial Highlights

(\$ thousands)

<b>Condensed Statement of Financial Operations (unaudited)</b> At March 31, 2010	<b>% Change</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
ASSETS			
<b>Total Assets</b>	(37.0)%	4,692	7,442
<b>TOTAL</b>	<b>(37.0)%</b>	<b>4,692</b>	<b>7,442</b>
LIABILITIES			
<b>Total Liabilities</b>	(24.3)%	10,237	13,523
EQUITY			
<b>Total Equity</b>	(8.8)%	(5,545)	(6,081)
<b>TOTAL</b>	<b>(37)%</b>	<b>4,692</b>	<b>7,442</b>

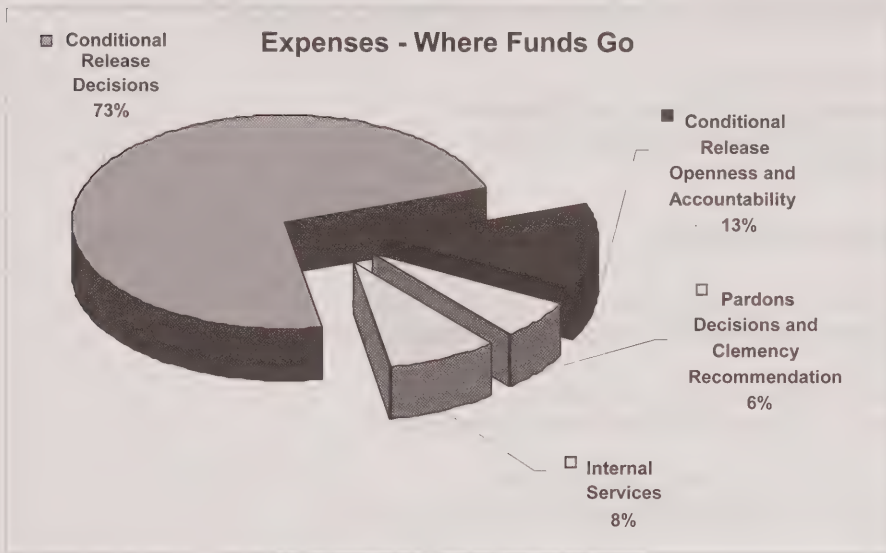
(\$ thousands)

<b>Condensed Statement of Operations (unaudited)</b> For the year ended March 31, 2010	<b>% Change</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
EXPENSES			
<b>Total Expenses</b>	(4.7)%	52,294	54,892
REVENUES			
<b>Total Revenues</b>	(6.6)%	1,267	1,357
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>(4.7)%</b>	<b>51,027</b>	<b>53,535</b>



## Financial Highlights Chart

The figure below displays the allocation of NPB funding by program activity for 2009-10.



Close to three-quarters (73%) of the NPB's funding in 2009-10 is allocated to Program Activity 1 (Conditional Release Decisions), 13% is allocated to Program Activity 2 (Conditional Release Openness and Accountability) and 6% is allocated to Program Activity 3 (Pardon Decisions/Clemency Recommendations). In total, the Board's work relating to conditional release accounts for 86% of annual program expenditures. The remaining 8% is dedicated to Internal Services which supports the organization and its activities.

## Financial Statements

For the Board's 2009-10 Financial Statements, please go to: <http://www.pbc-clcc.gc.ca/rprts/dpr/2009/dpr09-eng.shtml>.

## Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables listed in the 2009–10 Departmental Performance Report can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>.

1. Horizontal Initiatives
2. Upcoming Internal Audits and Evaluations
3. Sources of Non-Respendable Revenue
4. User Fees

## Other Items of Interest

Parole: Contributing to Public Safety  
(<http://www.npb-cnlc.gc.ca/infocntr/parolec/contrib-eng.shtml>)

Vision 2020 – Public Safety, Public Service  
(<http://www.npb-cnlc.gc.ca/infocntr/vision2020-eng.shtml>)

Parole Decision-Making: Myths and Realities  
([http://www.npb-cnlc.gc.ca/infocntr/myths\\_reality-eng.shtml](http://www.npb-cnlc.gc.ca/infocntr/myths_reality-eng.shtml))

## Renseignements supplémentaires (Tableaux)

Tous les tableaux électroniques renfermant les renseignements supplémentaires indiqués dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010 se trouvent au site Web du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>.

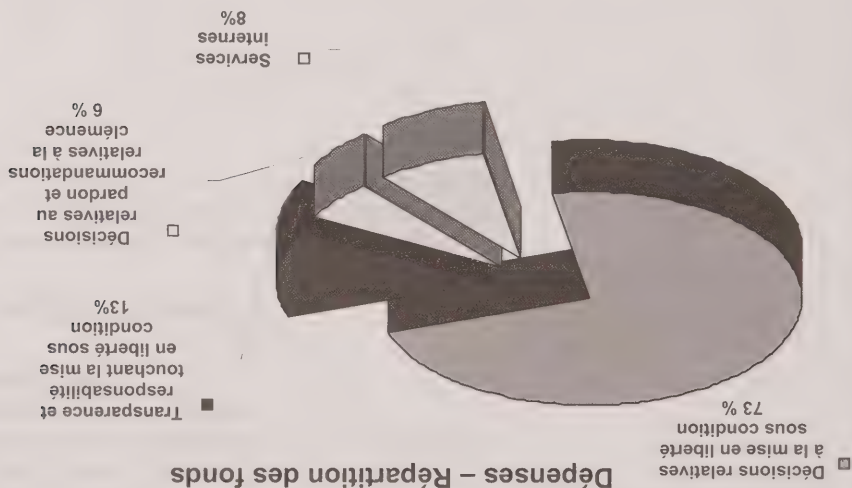
1. Initiatives horizontales
2. Vérifications et évaluations internes prochaines
3. Revenus non disponibles
4. Frais de service

## Autres sujets d'intérêt

Libération conditionnelle : Pour la sécurité du public  
Vision 2020 – Sécurité publique, service à la population  
Libération conditionnelle - La prise de décisions : Mythes et réalités

## Graphique des grandes lignes de la situation financière

Le graphique suivant montre la répartition des fonds de la CNLC entre les activités de programme pour 2009-2010.



En 2009-2010, près des trois quarts (73 %) des fonds de la CNLC sont affectés à l'activité de programme 1 (décisions relatives à la mise en liberté sous condition), tandis que 13 % sont destinés à l'activité de programme 2 (application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition) et 6 % servent à l'activité de programme 3 (décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence). Dans l'ensemble, les activités de la CNLC relatives à la mise en liberté sous condition correspondent à 86 % des dépenses annuelles du programme. Les autres 8 % des dépenses visent les services internes qui appuient l'organisme et ses activités.

## Etats financiers

Les états financiers 2009-2010 de la Commission se trouvent à : <http://www.pbc-cicc.gc.ca/rpts/dpr/2009/dpr09-fra.shtml>.



## Section III – Renseignements supplémentaires

### Grandes lignes de la situation financière

(en milliers de dollars)

RÉSUMÉ DE L'ÉTAT DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES (non vérifié) Au 31 mars 2010	Différence (%)	2010	2009
ACTIFS			
Total des actifs	(37,0)%	4 692	7 442
TOTAL	(37,0)%	4 692	7 442
PASSIF			
Total du passif	(24,3)%	10 237	13 523
AVOIR			
Total de l'avoir	(8,8)%	(5 545)	(6 081)
TOTAL	(37)%	4 692	7 442

(en milliers de dollars)

RÉSUMÉ DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS (non vérifié) Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010	Différence (%)	2010	2009
DÉPENSES			
Total des dépenses	(4,7)%	52 294	54 892
RECETTES			
Total des recettes	(6,6)%	1 267	1 357
COÛTS NETS DES ACTIVITÉS	(4,7)%	51 027	53 535

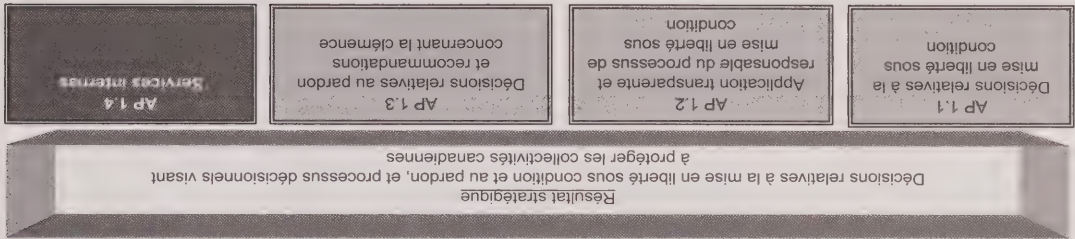
**Description de l'activité de programme et avantages pour les Canadiens :**

Cette activité de programme comprend la prestation de services de gestion des ressources financières et humaines, d'administration, de sécurité et de gestion moderne. Ce programme est appuyé par les priorités suivantes :

- Poursuivre l'excellence stratégique dans la gouvernance de la CNLC;
- Investir dans ses employés.

<b>Résultats l'activité de escomptes de programme</b>	Services internes efficaces et efficaces qui facilitent une bonne exécution des programmes	Les indicateurs de rendement dans ce secteur sont à l'étude.	Les objectifs de rendement dans ce secteur sont à l'étude.	Objectifs atteints en partie	Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'établissement et le renforcement des indicateurs de rendement et des objectifs. Des mécanismes sont en place, mais le travail se poursuit en vue d'intégrer et de souligner l'utilisation d'indicateurs et d'objectifs dans la structure de rapports d'activités et l'AAP.
<b>Résumé des résultats</b>					

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)		Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses	Total des autorisations
4 352	4 740	34	39
prévues		prévues	
		autorisations	
			(5)



## Activité de programme 1.4 : Services internes

La CNLC demande 50 \$ en frais de service pour le traitement d'une demande de pardon. Elle touche en réalité 70 % de ce montant, la GRC recevant l'autre tranche de 30 %. Ces frais de service ne couvrent pas tout le coût de traitement d'une demande de pardon. En 1994-1995, ils ont été fixés à 50 \$ pour ne pas empêcher un Canadien de se prévaloir du programme. Cependant, face au volume croissant de demandes de pardon et dans le but d'assurer la durabilité du programme, la Commission a proposé l'augmentation des frais et espère mettre ce changement en application bientôt. Pour obtenir plus d'information à ce sujet, prière de consulter le *Rapport de surveillance du rendement* de la CNLC à <http://www.NPB-cnlc.gc.ca/rpts/rprt-fra.shtml>.

La Commission recevait habituellement entre 15 000 et 20 000 demandes de pardon par an. Leur nombre a augmenté ces dernières années, ce qui a eu un effet considérable et a mené à la formation d'un arriéré en 2007. En 2009-2010, le nombre de demandes reçues s'élevait à 32 106. Pour traiter ce volume de demandes en retard, la Commission a transféré temporairement des ressources du programme de mise en liberté sous condition à celui du pardon. Elle a aussi élaboré un plan d'action dans le but d'augmenter la productivité à court terme et d'assurer la durabilité du programme de pardon. Ce plan exige un vaste éventail d'améliorations. Il faudra notamment peaufiner les politiques, assurer la mise à niveau de la technologie, simplifier les processus, mettre sur pied une équipe qui sera chargée de traiter les demandes en retard, définir des normes de service pour le traitement des demandes et augmenter les frais de service, compte tenu de la réalité actuelle des activités et des programmes.

## Analyse des résultats

- il permet de bien tenir compte des questions liées à la sécurité du public;
- il aide les personnes ayant obtenu un pardon à contribuer à leur collectivité à titre de citoyens respectueux des lois;
- les personnes qui se voient octroyer un pardon ont de meilleures chances de se trouver du travail ou un logement;
- la plupart des personnes à qui un pardon a été accordé le détiennent encore (c.-à-d., elles n'ont pas commis d'autres crimes), ce qui témoigne de la valeur du pardon à titre de mesure efficace à long terme pour favoriser la réinsertion sociale.

Cette activité de programme sert à favoriser la réadaptation et la réinsertion sociale au moyen de décisions judiciaires sur le pardon et de recommandations justes concernant la clémence. Le programme de pardon présente notamment les avantages suivants :

- S'acquitter efficacement de ses responsabilités législatives concernant le traitement des demandes de pardon;
- Poursuivre l'excellence stratégique dans la gouvernance de la CNLC;
- Investir dans ses employés.

Le pardon vise à reconnaître qu'une personne a réussi sa réinsertion dans la société. C'est une mesure officielle dont l'objet est d'effacer la honte associée au fait d'avoir un casier judiciaire pour les personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé leur peine et avoir attendu le laps de temps requis, se conduisent en citoyens responsables. Dans le cadre de ce programme, la CNLC vérifie l'admissibilité des candidats et s'assure que tous les renseignements exigés figurent bel et bien dans la demande de pardon, réunit les renseignements nécessaires pour rendre ses décisions et élabore des politiques qui orientent les processus décisionnels. Les résultats dans ce domaine sont évalués en fonction du délai moyen de traitement d'une demande de pardon et d'après les taux de révocation des pardons accordés. Cette activité de programme est appuyée par les priorités suivantes :

Description de l'activité de programme et avantages pour les Canadiens :

Résultats escomptés de l'activité de programme	Décisions judiciaires en matière de pardon qui favorisent la réadaptation et la réinsertion sociale	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats	Résumé des résultats
	Nombre et taux de révocation ou d'annulation du pardon	96 % des pardons accordés demeurent en vigueur	Adhésion aux normes de service établies pour le traitement des demandes de pardon	Tous les objectifs atteints	Tous les objectifs atteints
	Délai moyen de traitement des demandes de pardon qui portent sur des condamnations pour des infractions punissables par procédure sommaire ou des infractions punissables par voie de mise en accusation				Des normes de service ont été établies; en 2009- 2010, le délai moyen de traitement des demandes de pardon a été d'un peu plus de deux mois. Sauf quelques exceptions attribuables à la complexité du cas, les demandes relatives aux déclarations de culpabilité par procédure sommaire ont été traitées en un peu plus d'un mois, tandis que celles portant sur des infractions punissables par voie de mise en accusation ont été traitées en moins de trois mois.



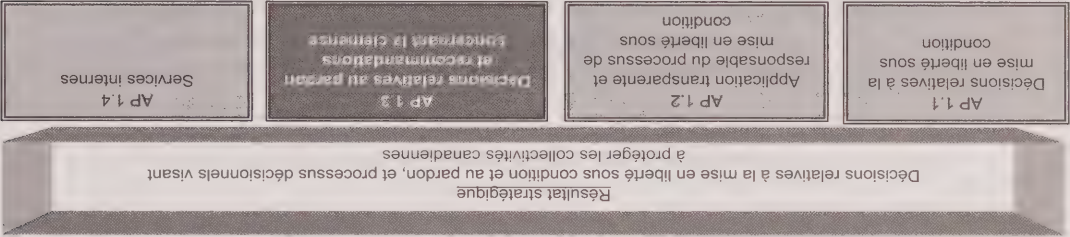
programme d'information publique. Les charges de travail dans ces domaines ont crû de manière exponentielle depuis l'introduction de la LSCMLC en 1992.

Ainsi, en 2009-2010, la Commission a eu plus de 22 000 contacts avec des victimes, soit 11 % de plus qu'en 2008-2009. La Commission doit non seulement prendre des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition, elle doit aussi offrir un programme de qualité dans ce domaine en raison de ses répercussions sur la sécurité publique et sur la confiance de la population à l'égard du système correctionnel et du régime de mise en liberté sous condition. L'efficacité du programme s'impose en raison de la vigilance du public et de l'intérêt constant des médias. La plupart des 22 000 contacts étaient avec des victimes d'actes de violence, notamment d'agression sexuelle ou de meurtre d'un membre de la famille.

En 2009-2010, la Commission a accueilli plus de 2 200 observateurs à ses audiences, ce qui a représenté une hausse de 38 % en cinq ans; au cours de cet exercice, les victimes ont présenté 231 observations à 127 audiences. La plupart d'entre elles étaient des membres de la famille de victimes de meurtre (28 %), d'homicide (24 %) ou de tentative de meurtre (20 %). La plupart des observations (91 %) ont été présentées de vive voix, les autres par enregistrement audio ou vidéo ou encore par vidéoconférence ou audioconférence.

La LSCMLC permet l'accès à des décisions particulières ou aux décisions aux fins de recherche au moyen du registre des décisions de la CNLC. On trouvera de plus amples renseignements à ce sujet à <http://www.npb-cnlc.gc.ca/infoctr/factsh/registr-fra.shtml>. En 2009-2010, la CNLC a communiqué plus de 5 700 décisions venant de son registre. Les victimes ont été les demandeurs les plus fréquents des décisions (environ 48 %), suivies des médias (approximativement 32 %).

### Activité de programme 1.3 : Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence



Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	Total des autorisations	prévues	Dépenses	Total des autorisations	prévues
1 358	2 528	2 770	24	40	(16)
Total des autorisations			Total des autorisations		

Les dispositions de la LSCMLC sur la transparence et la responsabilisation continuent à poser des défis pour la Commission en ce qui a trait à la communication d'une information aux victimes d'actes criminels, à la fourniture de renseignements et d'une aide à ceux qui veulent assister comme observateurs aux audiences de la CNLC ou obtenir accès au registre des décisions de la Commission et à la prestation d'un

Analyse des résultats

- S'acquitter efficacement de ses responsabilités législatives concernant l'application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition;
- Renforcer ses partenariats avec les intervenants et les collectivités;
- Améliorer les services d'information aux victimes;
- Poursuivre l'excellence stratégique dans la gouvernance de la CNLC;
- Investir dans ses employés.

Cette activité de programme est directement appuyée par les priorités suivantes de la CNLC pour 2009-2010 :

Cette activité de programme permet à la CNLC d'exercer ses activités de manière transparente et responsable, en conformité avec la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition. Elle consiste à communiquer des renseignements aux victimes d'actes criminels, à aider les personnes qui assistent à des audiences à titre d'observateurs et celles qui souhaitent avoir accès au registre des décisions de la Commission, à encourager l'engagement des citoyens ainsi qu'à surveiller le rendement et à rendre compte du processus de mise en liberté sous condition. Pour évaluer l'efficacité de cette activité, la CNLC surveille la rapidité avec laquelle les renseignements sont communiqués et mène des sondages auprès de personnes à qui elle fournit de l'information et de l'aide. La CNLC travaille dans un environnement difficile où la communication en temps utile de renseignements exacts est essentielle pour établir des partenariats efficaces et obtenir la confiance du public.

Description de l'activité de programme et avantages pour les Canadiens :

				employés de la CNLC. En réponse à un questionnaire administré en 2009-2010, 11 % des victimes répondantes ont dit ne pas être satisfaites des services reçus. D'après les résultats d'enquêtes auprès d'observateurs à des audiences, de demandeurs d'accès au registre des décisions et de victimes communiquant avec la CNLC, les délais de réponse de la CNLC se situent dans des gammes acceptables.
--	--	--	--	--

# Activité de programme 1.2 : Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition

Résultat stratégique  
Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon, et processus décisionnels visant à protéger les collectivités canadiennes

AP 1.1 Décisions relatives à la mise en liberté sous condition	AP 1.2 Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition	AP 1.3 Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clemence	AP 1.4 Services internes
---	--	---	-----------------------------

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses	prévues	6 750	Total des	Dépenses	64
autorisations	7 284		autorisations	60	
Dépenses	prévues	6 044	Total des	autorisations	64
autorisations	7 284				(4)

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats	Résumé des résultats
Processus de mise en liberté sous condition qui permet à la CNLC d'exercer ses activités de manière transparente et responsable, en conformité avec la LSCMLC	Délai moyen de réponse aux demandes de renseignements et d'aide des victimes, aux demandes d'observation aux audiences et aux demandes d'accès au registre des décisions de la CNLC.	Répondre aux demandes de renseignements et d'aide dans un délai moyen de 15 jours ouvrables.	Tous les objectifs atteints	La CNLC a répondu à toutes les demandes dans un délai moyen de moins de 15 jours.
Degré de satisfaction des victimes, des observateurs et des personnes qui obtiennent accès au registre des décisions quant à la rapidité de la communication et à la qualité de l'information et de l'aide fournies par la CNLC.	Taux de satisfaction de la clientèle de 90 %	Tous les objectifs atteints	Tous les objectifs atteints	Au printemps 2009, la CNLC et le SCC ont conçu et administré un questionnaire destiné aux victimes pour déterminer la mesure dans laquelle ils répondaient aux besoins d'information des victimes. Les participants ont été invités à indiquer leur degré de satisfaction générale à l'égard des



Les renseignements sur les résultats montrent que la Commission a respecté les priorités et engagements énoncés dans son *Rapport sur les plans et priorités* de 2009-2010. Au cours de cet exercice, la Commission a effectué près de 17 000 examens touchant la mise en liberté sous condition à l'intention de délinquants sous responsabilité fédérale ou provinciale.

Les données pluriannuelles continuent à montrer que la mise en liberté sous condition contribue à la sécurité publique. Dans plus de 93 % des cas, les libérés conditionnels n'ont pas commis une nouvelle infraction; dans 99 % des cas, ils n'ont pas commis de nouvelle infraction avec violence.

Les renseignements sur la récidive après l'expiration de la peine montrent que, dans neuf cas sur dix, les délinquants qui achèvent de purger leur peine en liberté conditionnelle totale ne sont pas réincarcérés dans un pénitencier fédéral.

On trouvera de plus amples renseignements dans les Rapports de surveillance du rendement de la Commission à <http://www.npb-cnlg.gc.ca/rpts/rpt-fra.shtml>.

Analyse des résultats

- Exercer efficacement les responsabilités prévues par la loi en matière de prise de décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition;
- Poursuivre l'excellence stratégique dans la gouvernance de la CNLC;
- Investir dans les employés;
- Renforcer les partenariats avec les intéressés et la collectivité.

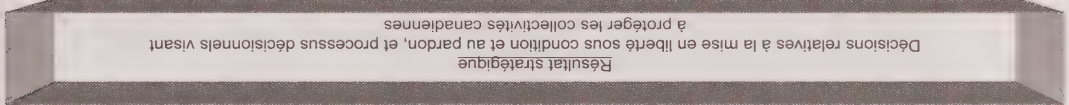
La mise en liberté sous condition est fondée sur le principe selon lequel, dans les cas où cela est approprié, la libération graduelle, accompagnée de programmes et de traitements efficaces, d'une bonne évaluation du risque de récidive et d'une surveillance efficace dans la collectivité, accroît la sécurité du public. Cette activité de programme contribue à la sécurité publique en produisant des décisions judiciaires sur le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants dans la collectivité. Par cette activité, le personnel de la CNLC fournit une information exacte et opportune pour la prise de décisions par les commissaires, en plus de concevoir une formation et des politiques efficaces qui constituent des outils indispensables pour une bonne évaluation du risque et une prise de décision judiciaire. L'efficacité a été évaluée par un suivi des résultats de la libération conditionnelle. Cette activité de programme a été directement appuyée par les priorités suivantes établies pour 2009-2010 :

Description de l'activité de programme et avantages pour les Canadiens :

	réincarcérés dans un pénitencier fédéral	conditionnelle totale		
--	--	-----------------------	--	--



# Activité de programme 1.1 : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition



AP 1.1 Décisions relatives à la mise en liberté sous condition	AP 1.2 Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition	AP 1.3 Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence	AP 1.4 Services internes
---	--	---	-----------------------------

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)	
Dépenses prévues	32 118	Total des autorisations	37 479	34 078
Dépenses réelles	34 078	Dépenses prévues	331	299
Différence		32		

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats	Résumé des résultats
Décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition qui contribuent à la sécurité publique	Information pluriannuelle sur le nombre et le pourcentage de libérations avant l'expiration du mandat	Aucune (0) libérés récidive de conditionnels	Objectif largement atteint	Au cours des dix dernières années, 93 % des périodes de liberté conditionnelle se sont achevées sans que le coupable d'une nouvelle infraction.
	avec violence nouvelle infraction ou par une nouvelle infraction se soldent par une libération			Au cours d'une période de dix ans, 99 % des libérations conditionnelles n'ont pas abouti à une nouvelle infraction avec violence.
	Information pluriannuelle sur le nombre et le pourcentage de libérations avant l'expiration du mandat	Aucune (0) libérés récidive après l'expiration du mandat parmi les délinquants qui finissent de purger leur peine en liberté conditionnelle	Objectif largement atteint	A long terme (10 à 15 ans après la mise en liberté), 90 % des délinquants qui ont achevé leur peine en liberté conditionnelle totale n'ont pas récidivé ni été réincarcérés dans un pénitencier fédéral.
	Information pluriannuelle sur le nombre et le pourcentage de libérations avant l'expiration du mandat	Aucune (0) libérés récidive après l'expiration du mandat parmi les délinquants qui finissent de purger leur peine en liberté conditionnelle	Objectif largement atteint	A long terme (10 à 15 ans après la mise en liberté), 90 % des délinquants qui ont achevé leur peine en liberté conditionnelle totale n'ont pas récidivé ni été réincarcérés dans un pénitencier fédéral.

## Section II : Analyse des Activités de Programme par Résultat Stratégique

### Résultat stratégique

La CNLC a un seul résultat stratégique :

*Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon, et processus décisionnels visant à protéger les collectivités canadiennes*

### Activités du programme par résultat stratégique

Les activités de programme et les priorités de la CNLC sont destinées à soutenir une progression constante vers la réalisation du résultat stratégique. Pour y parvenir, la CNLC mise sur quatre activités de programme :

- Décisions relatives à la mise en liberté sous condition;
- Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition;
- Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence;
- Services internes.

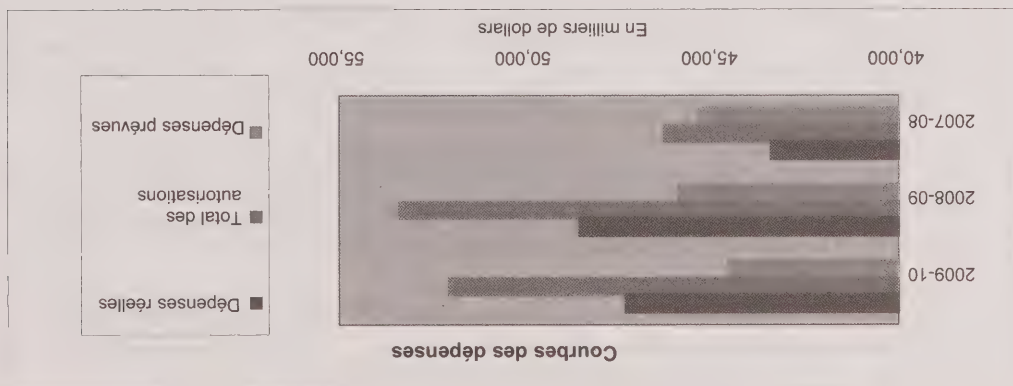
La section suivante décrit les activités de programme de la CNLC et précise pour chacune d'elles les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les objectifs. En outre, cette section explique comment la CNLC se propose d'atteindre les résultats escomptés et indique les ressources financières et non financières qui seront consacrées à chaque activité de programme.

Numéro du crédit ou poste législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
40	Dépenses de fonctionnement	38 306	43 115	41 029	41 432
(S)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 118	5 401	5 149	5 867
(S)	Sommes dépensées provenant de l'aliénation des biens excédentaires de l'État	5	18	-	11
<b>Total</b>		<b>43 430</b>	<b>48 534</b>	<b>46 178</b>	<b>47 310</b>

(en milliers de dollars)

Ce tableau indique les éléments d'information qui se trouvent dans le budget principal des dépenses que le Parlement a approuvé au moyen de projets de loi de crédit. Les numéros des postes et le libellé doivent donc être identiques à ceux employés dans le résumé du budget principal des dépenses du ministère. Les postes législatifs sont inclus uniquement à titre informatif.

## Postes votés ou législatifs



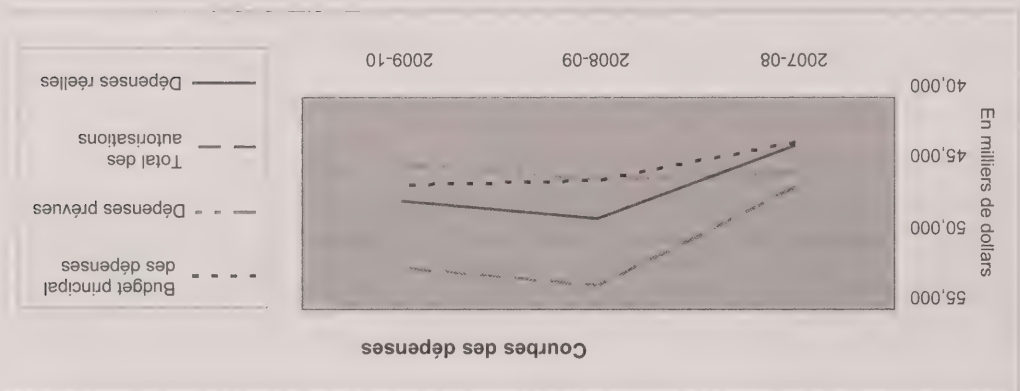
## Profil des dépenses

En 2009-2010, les autorisations totales de la Commission s'élevaient à 52,0 M \$, comprenant le budget principal des dépenses et le budget supplémentaire des dépenses; cela incluait 46,1 M \$ pour les ressources de fonctionnement et 5,9 M \$ pour le régime d'avantages sociaux des employés.

Les dépenses réelles se sont élevées à 41,4 M \$<sup>9</sup>, il a donc été indiqué, dans les Comptes publics, qu'une somme de 4,7 M \$ n'avait pas été dépensée. Une partie de cette somme, soit 2,6 M \$, constituait une affectation spéciale, que la Commission ne pouvait pas dépenser. Les fonds non utilisés s'élevaient donc en réalité à 2,1 M \$. Ce montant, qui représente environ 4,0 % du total des autorisations de la Commission, prouve que celle-ci a été capable de gérer ses ressources de manière satisfaisante en 2009-2010.

La Commission utilise ses ressources pour la prestation des quatre domaines de programme suivants : décisions relatives à la mise en liberté sous condition, application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition, décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence, et services internes.

Courbes des dépenses



Le graphique traduit l'incidence des décisions prises dans le cadre de l'examen stratégique, qui ont réduit les dépenses en 2009-2010 par rapport à 2008-2009.

<sup>9</sup> Ce montant n'inclut pas le régime d'avantages sociaux des employés



trois à six mois. Pour cette raison, la Commission doit veiller à recruter un nombre suffisant de candidats qualifiés à des postes de commissaire, et leur donner une bonne formation afin qu'ils aient les connaissances nécessaires pour appliquer les politiques et évaluer le risque avant de rendre une décision.

Le défi est également de taille en ce qui touche le personnel. Le départ d'employés d'expérience appauvrit la mémoire organisationnelle et diminue le bagage de connaissances critiques dans les domaines des lois, des politiques et de la formation. La Commission, dont les membres sont nommés pour une période déterminée, compte sur son personnel pour assurer la continuité au chapitre des connaissances et de l'information, qui sont indispensables à une bonne exécution des programmes.

L'accès en temps utile à l'information pertinente est le fondement même de la prise de décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et le pardon et, en fin de compte, de la contribution constante de la Commission à la protection du public. Qui plus est, la loi impose à la Commission la responsabilité de communiquer certains renseignements aux victimes d'actes criminels, aux délinquants, aux autres organismes de justice pénale et au public. Dans ce contexte, la gestion stratégique de l'information est primordiale, ce qui oblige la Commission à avoir en place des systèmes automatisés adéquats pour s'occuper efficacement de recueillir, de conserver et de communiquer des renseignements, de même que les politiques et les processus nécessaires à une gestion efficace de l'information. Pour progresser dans ce domaine, la Commission a eu besoin de l'aide du Service correctionnel du Canada (SCC), qui est son fournisseur de services de technologie de l'information. La gestion efficace de ce partenariat pour la prestation de services demeure une priorité de la Commission.

La gestion stratégique des ressources financières a aussi présenté des défis importants. En 2009-2010, comme par le passé, la Commission a dû faire face à une charge de travail complexe et croissante en ce qui a trait aux responsabilités imposées par la loi. Elle a également dû utiliser ses ressources déjà limitées pour s'occuper de priorités nouvelles au cours d'une période de restriction durant laquelle le gouvernement fédéral s'est concentré d'abord et avant tout sur ses démarches visant à stimuler la reprise économique. En 2008-2009, la Commission a aussi participé au processus d'examen stratégique. Dans ce contexte, la Commission a mis en œuvre des mesures pour réduire les dépenses prévues, en conformité avec l'examen stratégique, tout en veillant à conserver la capacité à favoriser la qualité dans tous les aspects de l'exécution des programmes.

Le premier défi touche les commissaires, qui sont nommés par décret. La LSCMLC prévoit que la Commission ne doit pas compter plus de 45 commissaires à temps plein, normalement nommés pour une période de trois à cinq ans. Elle prévoit aussi la nomination de commissaires à temps partiel pour aider à absorber la charge de travail relative aux décisions de mise en liberté sous condition. Les membres à temps partiel sont ordinairement nommés pour des mandats de trois ans. Chaque année, le volume de décisions à rendre exige le recours à un nombre considérable de commissaires à temps partiel (au cours des cinq dernières années, leur nombre est passé de 15 à 25 équivalents temps plein). Le maintien d'un nombre suffisant de commissaires d'expérience pose un défi en raison de la durée fixe du mandat. Le fait est que les commissaires nouvellement nommés ne peuvent commencer à exercer pleinement leurs fonctions en matière de prise de décision avant d'avoir suivi une période d'orientation initiale de cinq semaines, puis d'avoir eu une période de formation et de mentorat de

- Conserver un nombre suffisant de commissaires chevronnés, en raison de la durée fixe de leur mandat;
- Composer avec le fait qu'au cours des cinq prochaines années, de nombreux employés et cadres de la Commission pourront prendre leur retraite sans subir de réduction de leurs prestations de pension.

ressources humaines présente deux aspects :

La CNLC est résolue à avoir un effectif vigoureux, diversifié et dynamique qui excelle dans l'exécution de son mandat pour les Canadiens. Son défi au chapitre des programmes.

La Commission a continué d'assurer une gestion stratégique des ressources humaines, financières, en information et en technologie afin de favoriser une bonne exécution des programmes.

### Gestion stratégique des ressources

- L'examen plus attentif des candidats à l'emploi de la part du gouvernement et des secteurs privé et bénévole;
- le fait que les Canadiens accordent maintenant plus de valeur au pardon pour l'emploi ou le voyage;
- la publicité active d'organismes du secteur privé qui offrent de l'aide touchant la présentation des demandes de pardon;
- le nombre croissant de personnes admissibles à présenter une demande de pardon – actuellement, on estime ce nombre à 1,5 million de personnes, et il s'accroît de 60 000 chaque année.

Les facteurs qui contribuent à l'augmentation annuelle du nombre de demandes de pardon incluent les suivants :

de la prérogative royale dont le gouverneur général est investi par lettres patentes. Il s'agit essentiellement d'un pouvoir discrétionnaire absolu d'appliquer des remèdes exceptionnels, dans des circonstances hors du commun, à des cas méritoires. Le nombre de demandes de pardon et de clémence a augmenté au cours des dernières années, ce qui a créé des pressions sur les ressources actuelles pour assurer un traitement de celles-ci dans des délais raisonnables et, en conséquence, a eu une incidence sur la durabilité du programme.

questions importantes pour la protection du public, dans des délais serrés et sous l'œil extrêmement attentif du public. Ainsi, en 2009-2010, la CNLC a examiné près de 17 000 demandes de mise en liberté sous condition présentées par des délinquants sous responsabilité fédérale et sous responsabilité provinciale.

La Commission doit aussi composer avec la complexité croissante du processus décisionnel en matière de mise en liberté sous condition, que traduisent trois tendances importantes. En premier lieu, il y a le durcissement de la population de délinquants sous responsabilité fédérale, qui se caractérise par des antécédents criminels plus longs, une augmentation de la violence, un nombre accru de délinquants associés à des gangs ainsi que des problèmes de toxicomanie et de santé mentale plus graves.

Deuxièmement, les peines d'incarcération ont tendance à être plus courtes. Confrontée à une population carcérale plus difficile, condamnée à des peines de plus courte durée (et qui dispose de moins de temps pour bénéficier des programmes), la CNLC a plus de difficulté à évaluer les facteurs liés à la réinsertion sociale des délinquants sans danger pour la collectivité. Finalement, il y a la diversité croissante de la population de délinquants, dont témoignent la surreprésentation continue des Autochtones et le nombre croissant de délinquants issus de diverses collectivités ethnoraciales. Cette tendance exige que la Commission continue à élaborer des politiques, des programmes de formation et des processus décisionnels lui permettant de recueillir et d'évaluer des renseignements pertinents concernant le risque que présentent certains groupes de délinquants ayant des besoins particuliers et leur réinsertion sociale en toute sécurité. Des processus comme des audiences tenues avec la participation d'un Aîné pour les délinquants autochtones est un exemple des efforts déployés par la CNLC dans ce domaine.

Les dispositions de la LSCMLC concernant la transparence et la responsabilisation continuent d'entraîner des défis de taille pour la Commission dans plusieurs domaines : communication de renseignements aux victimes; prestation de services d'information et d'aide aux personnes qui souhaitent observer les audiences de la CNLC ou avoir accès au registre des décisions; prestation d'un programme d'information publique. Dans ces domaines, la charge de travail s'accroît de manière exponentielle depuis l'adoption de la LSCMLC en 1992. Ainsi, en 2009-2010, la Commission a eu plus de 22 000 contacts avec des victimes, accueilli plus de 2 200 observateurs à ses audiences et traité au-delà de 5 700 demandes d'accès au registre des décisions. Par ailleurs, la Commission doit non seulement prendre des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition, elle doit aussi offrir un programme de qualité dans ce domaine en raison de ses répercussions sur la sécurité publique et sur la confiance de la population à l'égard du système correctionnel et du régime de mise en liberté sous condition. L'efficacité du programme s'impose en raison de la vigilance du public et de l'intérêt constant des médias.

## Pardon

L'alourdissement de la charge de travail et la fluctuation d'une année à l'autre du nombre de demandes de pardon et de clémence peuvent créer une situation très imprévisible dans le traitement des demandes. La Commission a traditionnellement reçu entre 16 000 et 27 000 demandes de pardon chaque année et approximativement 20 demandes de clémence. Toutefois, en 2009-2010, elle a reçu 32 106 demandes de pardon et 37 demandes de clémence. Ces dernières sont plus complexes et ne sont pas régies par des dispositions législatives, mais dépendent plutôt de la jurisprudence et



Le volume de travail de la CNLC est, dans la plupart des cas, fonction de facteurs indépendants de sa volonté. Les dispositions législatives qui régissent les activités de la Commission (comme la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)) indiquent précisément à quel moment et de quelle façon celle-ci doit tenir des audiences de libération conditionnelle. Le volume de travail dépend également des délinquants, des victimes et de la collectivité. Concrètement, cela signifie que la CNLC doit composer avec de lourdes charges de travail, portant sur des

Mise en liberté sous condition

En vertu de la loi, la Commission doit exécuter deux programmes, à savoir le programme de mise en liberté sous condition et le programme de clémence et de pardon. Elle gère également une gamme de services internes qui sont essentiels à l'exécution de ces programmes. Le programme de mise en liberté sous condition est, de loin, celui qui est le plus complexe et qui absorbe le plus de ressources, étant donné qu'environ 86 % des fonds dépensés annuellement y sont consacrés. L'exécution des programmes nécessite beaucoup de ressources humaines, les coûts salariaux représentent d'ailleurs près de 82 % des dépenses annuelles associées au programme. La plupart des autres dépenses sont des frais de fonctionnement essentiels, comme les déplacements que doivent faire les commissaires pour tenir des audiences de mise en liberté sous condition. Dans ce contexte, la gestion de charges de travail lourdes et complexes dans les limites du budget, conformément au principe de la sécurité du public, constitue un défi constant.

La Commission s'acquitte de ses fonctions dans un environnement complexe où elle doit soutenir efficacement les priorités du gouvernement, évaluer attentivement les questions qui se posent dans le système de justice pénale, tenir compte des questions et des préoccupations du public dans un contexte communautaire dynamique et chercher activement des techniques novatrices et des améliorations pour faire face à la lourde charge de travail qui lui incombe, malgré des ressources limitées. La sécurité publique demeure la principale préoccupation de la Commission dans tous les aspects de la formation, des opérations et de l'établissement de politiques concernant la prise de décisions.

Analyse du risque

Priorité de gestion	Type	Etat	Liens avec le résultat stratégique
perfectionnement, et améliorer les lignes directrices pour aider à compenser la perte de la mémoire organisationnelle.		exigences des lois et des politiques, ainsi qu'en matière de ressources humaines et de respect en milieu de travail. Les mécanismes d'information et de gestion du savoir ont été examinés pour tenter d'atténuer les répercussions d'une perte de la mémoire organisationnelle; les travaux dans ce domaine se poursuivent.	



Liens avec le résultat stratégique	Etat	Type	Priorité de gestion
<p>liberté sous condition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence.</li> </ul> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Appui de décisions judiciaires sur le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants dans la collectivité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CNLC a accru son utilisation des processus de dotation génériques pour créer des bassins de candidats sélectionnés.</li> <li>• Une des activités prioritaires de la CNLC est liée à la planification de la relève, qui inclut de déterminer ses postes essentiels. On continue à recenser ces postes, et des stratégies d'atténuation sont en place pour assurer la continuité du service en cas de vacance.</li> <li>• En 2009-2010, des processus de qualification de commissaires ont été menés dans toutes les régions. Depuis 1994, seuls les candidats retenus au moyen du processus de qualification ont été nommés à la CNLC.</li> <li>• Le processus de qualification des commissaires intègre les exigences en matière linguistique, de diversité et de représentation des deux sexes pour faire en sorte que les commissaires soient représentatifs sur ces plans. En ce qui a trait au recrutement d'employés, la CNLC a lancé un processus de dotation cible pour augmenter le nombre de minorités visibles au sein de l'organisme. Le champion pour les langues officielles a communiqué régulièrement des bulletins au personnel; en outre, les réunions se déroulent au besoin dans les deux langues officielles.</li> <li>• Pour exercer leurs pouvoirs délégués, les nouveaux gestionnaires doivent suivre une formation obligatoire visant à faire en sorte qu'ils comprennent les</li> </ul>		<p>permanent de suivi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter des stratégies de recrutement et de conservation du personnel qui attirent des candidats qualifiés pour contrer les conséquences prévues des départs.</li> <li>• Déterminer les postes essentiels pour lesquels il faut adopter un mécanisme de transition afin que les nouveaux employés puissent être encadrés par ceux qui partent.</li> <li>• Veiller à ce qu'il y ait assez de candidatures acceptables pouvant être retenues pour les postes de commissaires.</li> <li>• Tenir compte des facteurs liés à la diversité, à la langue et à la représentation des deux sexes lors du recrutement des commissaires et des employés.</li> <li>• Accroître les connaissances en ce qui a trait aux pratiques de gestion, à la formation, au</li> </ul>

Priorité de gestion	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre de près les progrès accomplis en ce qui a trait aux priorités de la CNLC pour faire en sorte que les systèmes et la technologie de l'information procurent le maximum d'avantages aux programmes de la Commission</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CNLC examine régulièrement avec le SCC les progrès accomplis en ce qui a trait à la technologie de l'information et l'état des activités prévues entreprises par le SCC. Il se tient régulièrement des réunions qui permettent de rendre compte de l'état de la situation et de prendre les mesures correctives nécessaires. En outre, il existe pour chaque priorité de petits comités ponctuels qui permettent aux propriétaires d'entreprendre des représentants du portefeuille.</li> </ul>	
<p><b>Planification intégrée</b></p> <p>des ressources humaines et des activités opérationnelles pour favoriser l'exécution efficace des programmes</p> <p><b>Activités prévues dans le RPP de 2009-2010 pour respecter la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un plan intégré des ressources humaines et des activités opérationnelles et un mécanisme</li> </ul>	<p>Engagement antérieur</p>	<p><b>État : Toutes les priorités ont été respectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan intégré des ressources humaines et des activités opérationnelles a été créé pour la CNLC. Il sera communiqué au personnel en 2010-2011.</li> </ul>	<p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</li> </ul> <p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition</li> <li>• Application transparente et responsable du processus de mise en</li> </ul>

Le tableau qui suit décrit les grandes priorités en matière de gestion de la CNLC durant l'exercice 2009-2010, lie ces priorités au résultat stratégique et aux activités stratégiques de la Commission, justifie le choix des priorités et présente les plans pour les réaliser.

Priorité de gestion	Type	Etat	Liens avec le résultat stratégique
<p><b>Gestion efficace du partenariat en rapport avec les systèmes d'information et de technologie, selon lequel le SCC fournit à la CNLC des services en matière de systèmes d'information et de technologie.</b></p> <p><b>Activités prévues dans le RPP de 2009-2010 pour respecter la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire en sorte que les priorités de la CNLC soient communiquées au SCC et convenues avec ce dernier et que la Commission souligne l'importance d'accomplir des progrès en ce qui concerne ces priorités.</li> </ul> <p><b>Renforcer notre partenariat avec le SCC en ce qui a trait à nos exigences en matière de TI.</b></p>	Engage-ment antérieur	<p><b>Etat : Toutes les priorités ont été respectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La CNLC a imparté la prestation de services de technologie de l'information au SCC (organisme du portefeuille). Elle conserve de pair avec le SCC l'obligation de rendre compte et la responsabilité pour la gestion de la technologie de l'information au moyen d'un accord sur les niveaux de service signé. Elle communique ses exigences en matière de technologie de l'information au SCC pour qu'il les inclue dans son Plan de technologie de l'information. La CNLC suit le plan du SCC pour l'adoption des services de technologie de l'information communs et partagés de la Direction des services de technologie de l'information de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</li> <li>Des structures de gouvernance de l'organisation et de la technologie de l'information ont été établies à la CNLC, y compris une structure particulière pour la technologie de l'information basée sur des pratiques et processus de saine gestion. Une entente de gouvernance en</li> </ul>	<p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</li> </ul> <p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions relatives à la mise en liberté sous condition</li> <li>Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition</li> <li>Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence.</li> </ul> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Appui de décisions judiciaires sur le moment et les conditions de la mise en liberté des délinquants dans la collectivité.</p>

Priorité opérationnelle		<p><b>Gestion efficace des responsabilités imposées par la Loi concernant le traitement des demandes de pardon.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Respecter la priorité :</b> <i>RPP de 2009-2010 pour la première étape dans l'établissement de la durabilité, la CNLC a éliminé l'arrêré de demandes. En 2009-2010, nous poursuivrons nos efforts pour parvenir à la durabilité en précisant la politique, en simplifiant le processus et en faisant un usage productif de la technologie.</i></li><li>• Mettre en œuvre des normes de service pour le traitement des demandes.</li><li>• Donner suite aux recommandations issues de l'examen stratégique; entre autres, adopter des mesures pour accroître l'efficacité dans la prestation des programmes et augmenter les frais de service exigés des demandeurs de pardon.</li></ul>	Type	
Etat	Les services aux victimes ont également été ajoutés aux ordres du jour des réunions des comités de liaison national et régionaux.	<p><b>Etat : Toutes les priorités ont été respectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Des améliorations fonctionnelles et en matière de sécurité ont été apportées aux systèmes informatiques utilisés pour le traitement des demandes. La classification de sécurité des agents de pardon a été changée pour leur donner accès à des données sur l'application de la loi. Le document prévoyant l'augmentation des frais de service est en voie de préparation.</li><li>• Des normes de service ont été élaborées pour appuyer le recouvrement des coûts. <i>Note : Les modifications apportées à la LCJ ont obligé la CNLC à revoir ses normes de service afin de satisfaire aux nouvelles exigences juridiques en matière d'admissibilité au pardon.</i></li><li>• Des travaux ont été menés pour déterminer le coût direct du traitement d'une demande de pardon. Un cahier de documents à déposer au Parlement a été produit en conformité avec le <i>Loi sur les frais d'utilisation</i>. Les modifications législatives proposées ont exigé une analyse additionnelle avant le dépôt des documents.</li></ul>	Etat	
Liens avec le résultat stratégique		<p><b>Résultat stratégique :</b> • Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</p> <p><b>Activité de programme :</b> • Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence.</p> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b> Appuyer la réadaptation et la réinsertion sociale dans la collectivité au moyen de décisions judiciaires sur le pardon et de recommandations justes en matière de clémence.</p>		



Liens avec le résultat stratégique	État	Type	Priorité opérationnelle
	<p>aux organismes de services aux victimes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CNLC a entrepris des activités ciblées de sensibilisation du public en mettant tout spécialement l'accent sur les collectivités autochtones.</li> <li>• La CNLC a organisé des séances nationales de formation pour les agents régionaux des communications (ARC). Les sujets abordés ont inclus entre autres la distance émotionnelle sans indifférence, les vidéoconférences, le registre des décisions, les techniques de présentation, l'intervention auprès de personnes en état de crise et les communications. Pour compléter la formation nationale, les régions ont tenu de nombreux ateliers sur divers sujets intéressant les victimes afin de renforcer la capacité du personnel d'informer et d'aider au moment opportun et de manière efficace les victimes dans les différentes collectivités de leurs régions. En outre, la révision du module Victimes du SGD, en septembre 2009, a permis d'améliorer l'information des victimes et l'efficacité du personnel de la Commission. La formation nationale du personnel a été menée dans le cadre de l'initiative visant à appuyer le personnel sur ce plan.</li> <li>• Un plan d'action conjoint CNLC-SCC a été produit; il inclut des mesures visant à améliorer nos partenariats avec le SCC et d'autres partenaires. Ces mesures comprennent la création d'un comité directeur mixte CNLC-SCC, d'un groupe de travail et d'un comité consultatif national sur les victimes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des partenariats avec le SCC et les organismes représentatifs des victimes afin d'améliorer la communication de renseignements aux victimes.</li> <li>• Amélioration de la formation assurée aux membres du personnel qui interviennent auprès des victimes.</li> <li>• Accroissement de la sensibilisation des collectivités autochtones pour discuter des questions liées aux victimes et de la mise en liberté sous condition.</li> <li>• Amélioration de la formation assurée aux membres du personnel qui interviennent auprès des victimes.</li> <li>• Renforcement des partenariats avec le SCC et les organismes représentatifs des victimes afin d'améliorer la communication de renseignements aux victimes.</li> </ul>

Priorité opérationnelle	Type	État	Liens avec le résultat stratégique
<p><b>Maintien des mesures permettant aux victimes de participer plus activement au processus de mise en liberté sous condition.</b></p> <p><b>Activités prévues dans le RPP de 2009-2010 pour respecter la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestation aux victimes de services d'interprétation aux audiences de la CNLC.</li> <li>• Fourniture de matériel d'amplification de la voix dans les salles d'audience pour permettre aux victimes de bien comprendre ce qui est dit.</li> <li>• Amélioration de la sensibilisation de la collectivité pour faire connaître aux victimes et aux organismes qui les représentent les services d'information fournis par la Commission.</li> </ul>	Engage-ment antérieur	<p><b>État : Toutes les priorités ont été respectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CNLC a obtenu de la Stratégie fédérale d'aide aux victimes (SFAV) des ressources qui lui ont permis d'élaborer le protocole de prestation de services d'interprétation simultanée ou, au besoin, de services d'interprétation chuchotée pour les victimes unilingues qui assistent à des audiences tenues dans l'autre langue officielle.</li> <li>• En mars 2008, la CNLC a acheté des amplificateurs de voix pour améliorer l'acoustique dans diverses salles d'audience au Canada.</li> <li>• La CNLC a élaboré une stratégie de sensibilisation nationale et amélioré ses services de sensibilisation auprès des victimes en concevant et offrant des séances d'information aux victimes dans diverses collectivités canadiennes. Les membres du personnel des bureaux national et régionaux ont également présenté des exposés formels et informels sur les services de la CNLC à différents groupes de services aux victimes, à la police, à des groupes de jeunes et d'emploi, aux tribunaux, à des étudiants, au SCC et à des foires d'information pour les victimes. La CNLC a également produit une brochure et une affiche qui ont été transmis à l'échelle nationale aux victimes et</li> </ul>	<p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</li> </ul> <p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Faire en sorte que la CNLC fonctionne de manière transparente et responsable, en conformité avec les dispositions de la LSCMLC.</p>

Liens avec le résultat stratégique	Etat	Type	Priorité opérationnelle
<p>transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition</p> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Faire en sorte que la CNLC fonctionne de manière transparente et responsable, en conformance avec les dispositions de la LSCMLC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Commission continue à donner aux victimes d'actes criminels l'accès à des vidéoconférences. Elle a aussi entrepris d'examiner ses services dans ce domaine pour déterminer ce qui pourrait être amélioré.</li> <li>• En plus des travaux et activités de sensibilisation du public auxquels la CNLC a participé au sein de l'Équipe de transformation du SCC, on continue à encourager la collaboration courante et régulière entre les deux organismes (p. ex., comité directeur mixte sur les victimes, interconnexions régionales nationales).</li> <li>• Des publications en langue claire et simple ont été produites sur la libération conditionnelle et le pardon. La Commission travaille à produire une trousse d'information avec le SCC et Sécurité publique (Bureau national pour les victimes d'actes criminels).</li> <li>• Les tâches les moins importantes ont été éliminées, les processus ont été simplifiés et les unités organisationnelles ont été intégrées le 1<sup>er</sup> avril 2009. La tenue d'audiences pour les cas de LO avec assignation à résidence a été éliminée le 1<sup>er</sup> avril 2009. Réforme réglementaire – alignement du quorum pour les cas de ressort fédéral (nombre de voix exigées des commissaires ramené de 3 à 2) – mise en œuvre du changement en novembre 2009. Accroissement du nombre maximal de commissaires à temps plein, qui passera de 45 à 60 – processus en cours. Frais de service exigés des demandeurs de pardon – accroissement de la</li> </ul>		<p><b>respecter la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à mettre en application des plans en vue de donner aux victimes d'actes criminels accès aux audiences de la CNLC au moyen de la technologie de la vidéoconférence.</li> <li>• Raffermir notre partenariat avec le SCC pour faire en sorte que nos rôles et responsabilités prévus par la Loi soient clairs en ce qui a trait à la communication de l'information.</li> <li>• Améliorer les produits d'information offerts aux victimes et au public.</li> <li>• Mettre en œuvre les mesures d'amélioration de l'efficacité décrites dans l'examen stratégique.</li> </ul>

Priorité opérationnelle	Type	Etat	Liens avec le résultat stratégique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des CNLC. des employés de la</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CNLC a participé à l'Équipe de transformation du SCC créée à l'issue de la publication du rapport du Comité d'examen du SCC à la fin de 2007. Le représentant de la CNLC a défendu les intérêts de la Commission en soulignant et en évaluant les conséquences sur les politiques et les opérations.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'information améliorée à l'appui des responsabilités de la CNLC en matière de mise en liberté sous condition grâce au développement et à la mise en œuvre du système sur la mise en liberté sous condition (SMC) automatisé.</li> </ul>	Engage-ment antérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Commission a déterminé les exigences opérationnelles pour le système de gestion des fichiers et a presque achevé de déterminer celles de son autre module du SGD, Gestion de cas. En outre, elle a achevé l'établissement des exigences opérationnelles en vue de la mise à niveau du Système de gestion de l'information, Documentation; la mise en œuvre est prévue pour 2010-2011.</li> </ul>	<p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application condition. la mise en liberté sous condition. transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application condition. la mise en liberté sous condition. transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités prévues dans le RPP de 2009-2010 pour améliorer la gestion des fichiers.</li> </ul>	En cours	<p><b>Etat : Toutes les priorités ont été respectées</b></p>	<p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application condition. la mise en liberté sous condition. transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application condition. la mise en liberté sous condition. transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion efficace des responsabilités imposées par la Loi concernant l'application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul>		<p><b>Etat : Toutes les priorités ont été respectées</b></p>	<p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application condition. la mise en liberté sous condition. transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application condition. la mise en liberté sous condition. transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition.</li> </ul>



Priorité opérationnelle	Type	Etat	Liens avec le résultat stratégique
<p>réalité. Compte tenu des ressources disponibles, intégration des éléments de la vision aux plans opérationnels (p. ex., amélioration de la formation des commissaires, de l'information sur le processus décisionnel; consolidation des interventions en réponse à la diversité croissante de la population carcérale; raffermissement des partenariats avec les organismes de justice pénale et partenaires clés pour appuyer la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants dans la collectivité).</p> <p>• Evaluation des répercussions des propositions du gouvernement visant la réforme du système correctionnel et de la justice pénale (p. ex., abolition de la libération d'office et recours à la libération conditionnelle; mérite; introduction de peines minimales obligatoires pour les infractions liées aux armes à feu et les infractions graves en matière de drogues), y compris des questions stratégiques connexes, des pressions prévues sur la charge de travail, des besoins de ressources et des besoins de formation des commissaires et</p>		<p>• La Commission a réagi au cours de l'exercice aux changements législatifs proposés (c.-à-d. elle a évalué, analysé et formulé des recommandations en réponse aux diverses propositions). Les commissaires et les employés ont été consultés et constamment mis à jour au sujet de tout changement dans la loi ou la politique pouvant avoir des répercussions sur le processus décisionnel et la rédaction des décisions.</p> <p>Cette vision renouvelée a orienté et favorisé une amélioration continue des politiques, de la formation, des opérations, de la planification des liens et des rapports sur le rendement de la CNLC. Grâce à cette vision, la Commission a établi un fondement solide pour raffermir sa contribution à la sécurité publique, sa prestation de programmes de qualité et sa gestion efficace des ressources.</p>	<p>Cette vision renouvelée a orienté et favorisé une amélioration continue des politiques, de la formation, des opérations, de la planification des liens et des rapports sur le rendement de la CNLC. Grâce à cette vision, la Commission a établi un fondement solide pour raffermir sa contribution à la sécurité publique, sa prestation de programmes de qualité et sa gestion efficace des ressources.</p> <p>mesures qui renforcent la sécurité publique.</p>

Priorité opérationnelle	Type	Etat	Liens avec le résultat stratégique
<p>ressources. Dans ce contexte, la Commission mettra en œuvre, à titre prioritaire, les directives données dans l'examen stratégique, qui prévoient une réduction de l'utilisation des ressources dans les secteurs non prioritaires et la création d'un cadre pour optimiser l'utilisation des ressources afin de maintenir la qualité des décisions en matière de libération conditionnelle et l'efficacité de la contribution de la Commission à la sécurité publique.</p>		<p>stratégique. En 2009-2010, la Commission a examiné et révisé diverses formules d'affectation des ressources. Ces formules révisées prévoient des indicateurs et mesures transparents qui seront utilisés pour évaluer le rendement et aider les gestionnaires à évaluer les progrès et renforcer la reddition de compte. En outre, le régime de surveillance financière de la Commission comprend une budgétisation et une prévision mensuelles, suivies d'une analyse et de la présentation de rapports à la haute direction, d'un examen semestriel et d'un rapport sur la situation financière de la CNLC qui inclut une analyse des secteurs à risque élevé et des pressions prévues sur les ressources, y compris les tendances au report de fonds, par rapport aux gammes d'activité et financements importants approuvés (réels et prévus), une évaluation durant l'exercice et la tenue d'une réunion de planification pour l'exercice suivant en décembre et, aux deux semaines, de séances d'analyse de la disponibilité des fonds durant le dernier trimestre de l'exercice.</p>	<p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</li> <li>• <b>Activité de programme :</b></li> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de</p>
<p>Planification stratégique pour préparer la CNLC à fonctionner efficacement à long terme et à répondre aux annonces du gouvernement concernant la modification de la LSCMLC et des pratiques de détermination de la peine.</p> <p><b>Activités prévues dans le RPP de 2009-2010 pour respecter la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts en vue de faire du document sur la Vision renouvelée une</li> </ul>	Engage-ment antérieur	<p><b>Etat : Toutes les priorités ont été respectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En février 2009, la Commission a publié Vision 2020 – Sécurité publique, service à la population.</li> </ul>	<p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</li> <li>• <b>Activité de programme :</b></li> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition.</li> </ul> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de</p>

Liens avec le résultat stratégique	État	Type	Priorité opérationnelle
<p><b>Résultat stratégique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon qui protègent les collectivités canadiennes.</li> </ul> <p><b>Activité de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions relatives à la mise en liberté sous condition</li> </ul> <p><b>Contribution de la priorité au résultat stratégique :</b></p> <p>Assurer la sécurité publique en prenant des décisions judiciaires sur le moment et les conditions de la mise en liberté dans la collectivité des délinquants.</p>	<p><b>État : Toutes les priorités ont été respectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durant l'année, la Commission a lancé des concours dans toutes les régions pour trouver et sélectionner d'éventuels commissaires. Des mesures de repli ont également été prises pour gérer des charges de travail lourdes.</li> <li>• La formation est constamment mise à jour pour faire entrer en ligne de compte la recherche basée sur des éléments de preuve et les changements constants. En outre, on a organisé la première Formation annuelle sur l'évaluation du risque (FAER) pour les commissaires et employés de toutes les régions. On a entrepris d'améliorer les séances d'orientation destinées au personnel.</li> <li>• Les points saillants incluent les révisions apportées à la LSCMLC en ce qui a trait au quorum qui ont entraîné des modifications dans la procédure; la Commission a aussi précisé sa politique sur les audiences de libération d'office et amélioré son processus pour accorder la priorité aux modifications à la politique.</li> <li>• Les décisions prises au moyen du processus de planification opérationnelle et d'affectation des ressources ont entraîné une réduction des dépenses prévues de 1,6 million de dollars en 2009-2010, en conformité avec l'examen</li> </ul>	En cours	<p><b>Gestion efficace des responsabilités législatives relatives à la prise de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition</b></p> <p><b>Activités prévues dans le RPP de 2009-2010 pour respecter la priorité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prises de mesures pour faire en sorte que la CNLC ait accès à suffisamment de commissaires pour gérer la charge de travail.</li> <li>• Amélioration de la formation et de l'information destinées aux commissaires actuels et nouvellement nommés, ainsi qu'au personnel</li> <li>• Mise au point des politiques et lignes directrices pour appuyer une prise de décision cohérente.</li> <li>• Gestion stratégique des ressources pour permettre à la CNLC de faire face à l'accroissement de la charge de travail malgré une pénurie de</li> </ul>

- <sup>3</sup> Pour la description des activités de programme, veuillez consulter le Budget principal des dépenses au <http://www.tbs-sct.gc.ca/ca/est-pre/estimf.asp>.
- <sup>4</sup> Pour plus d'information sur le cadre et les résultats du gouvernement du Canada, voir l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/po/index-fra.aspx?tree=framework>.
- <sup>5</sup> Rapport sur les plans et priorités de 2009-2010.
- <sup>6</sup> Comptes publics 2009-2010.
- <sup>7</sup> Comptes publics 2009-2010.
- <sup>8</sup> Depuis le cycle budgétaire de 2009-2010, les ressources pour le programme des services internes sont affichées séparément de celles des autres activités; elles ne sont plus réparties entre les autres activités de programme, comme c'était le cas dans le budget principal des dépenses antérieur. Cela a influé sur la comparabilité entre exercices des dépenses et des renseignements sur les ETP par activité de programme.

## Contribution des priorités au résultat stratégique

Le tableau suivant donne les principales **priorités opérationnelles** clés de la CNLC pour 2009-2010, les lie au résultat stratégique et aux activités de programme de la Commission et explique comment ces priorités ont contribué au résultat stratégique. Les conséquences sont aussi brièvement notées pour les priorités qui ont été respectées et celles qui ne l'ont pas été, ainsi que pour les aspects à améliorer.

Activité de programme <sup>3</sup>	Dépenses réelles 2008-09	Budget principal	Dépenses prévues <sup>5</sup>	2009-2010		Relation avec les résultats du gouvernement du Canada <sup>4</sup>
				Autorisations totales <sup>6</sup>	Dépenses réelles <sup>7</sup>	
Décisions relatives à la mise en liberté sous condition	35 065	33 101	32 118	37 479	34 078	Des collectivités sûres
Application transparente et responsable du processus de mise en liberté sous condition	6 324	6 973	6 750	7 284	6 044	Des collectivités sûres
Décisions relatives au pardon et recommandations concernant la clémence	2 865	1 428	1 358	2 528	2 770	Des collectivités sûres
Services internes <sup>8</sup>	4 280	4 675	4 352	4 740	4 418	
<b>Dépenses totales prévues</b>	<b>48 534</b>	<b>46 178</b>	<b>44 578</b>	<b>52 031</b>	<b>47 310</b>	

Tableau 2



## Sommaire de la planification

Ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	44 578	Autorisations totales	52 031	Dépenses réelles	47 310
------------------	--------	-----------------------	--------	------------------	--------

Ressources humaines 2009-2010 (Équivalents temps plein)

Ressources prévues	449	Ressources réelles	442	Différence	7
--------------------	-----	--------------------	-----	------------	---

Les tableaux suivants montrent les indicateurs et objectifs de rendement du RPP de 2009-2010 et permettent ainsi de voir si des progrès ont été accomplis comme prévu en ce qui a trait au résultat stratégique.

## Sommaire de la planification – tableau

Tableau 1

**Résultat stratégique** : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition et au pardon, et processus décisionnels visant à protéger les collectivités canadiennes

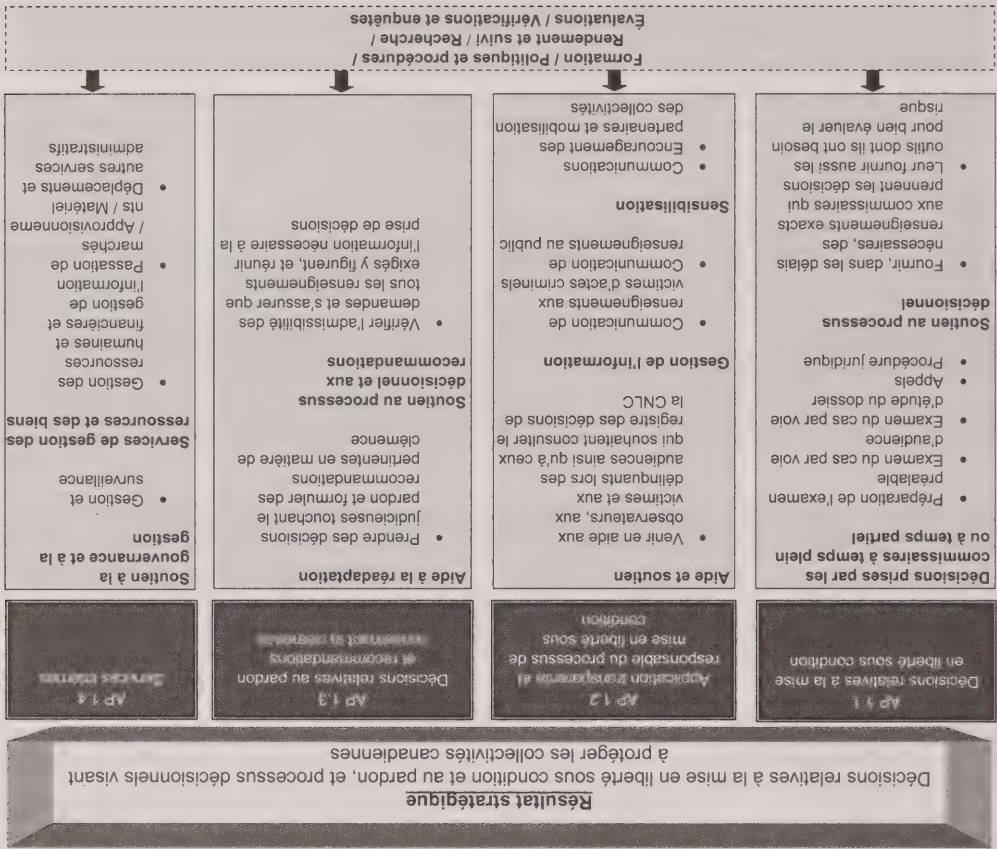
Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement 2009-2010
Pourcentage des libérations conditionnelles des années antérieures qui ne se sont pas soldées par une nouvelle condamnation	Aucune (0) récidive par des libérés conditionnels avant la date d'expiration du mandat	97 % des délinquants qui ont achevé une période de liberté conditionnelle sous surveillance en 2009-2010 n'ont pas commis une nouvelle infraction avant l'expiration de leur mandat.
Pourcentage des personnes dont le pardon n'a pas été révoqué	96 % de tous les pardons octroyés sont toujours en vigueur <sup>1</sup>	Depuis la création du programme des pardons, 96 % des pardons octroyés sont demeurés en vigueur.
Pourcentage des victimes, des observateurs et des personnes demandant accès au registre des décisions qui se sont dits satisfaits de l'information et de l'aide reçues de la CNLC	Taux de satisfaction de 90 % de la part des clients <sup>2</sup>	En réponse à un questionnaire distribué en 2009-2010, 11 % des victimes répondantes se sont dites insatisfaites des services reçus.

<sup>1</sup> Le % est basé sur la tendance observée au cours des cinq dernières années.

<sup>2</sup> Le pourcentage-seuil de satisfaction est basé sur le résultat d'une enquête réalisée au cours de l'année antérieure; il peut être utilisé comme point de référence pour une comparaison future.

# Résultat stratégique et Architecture des activités du programme (AAP)

Le tableau ci-dessous illustre le cadre complet des activités et des éléments de programme de la CNLC qui contribuent à la réalisation du seul résultat stratégique de la Commission :



Les décisions de mise en liberté sont prises par les commissaires dans les régions. Ces derniers sont appuyés par des employés qui organisent les audiences, fournissent l'information requise, veillent à ce que les renseignements utilisés dans la prise de décision soient communiqués aux délinquants et transmettent les décisions de mise en liberté sous condition aux délinquants, aux représentants du SCC et à d'autres, selon les besoins. Les membres du personnel régional communiquent également des renseignements aux victimes, prennent les dispositions requises pour les observateurs aux audiences et gèrent les demandes d'accès au registre des décisions de la Commission. Au bureau national, les commissaires prennent les décisions relatives au pardon et aux appels des décisions de mise en liberté sous condition. Le personnel du bureau national exécute le programme d'octroi des pardons et d'exercice de la prérogative royale de clémence, élabore des politiques sur la mise en liberté sous condition et le pardon, coordonne la formation des commissaires et gère un programme d'information du public. Le bureau national est également chargé d'assurer un leadership en ce qui a trait à la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des ressources, la surveillance du rendement, les Autochtones et la diversité, les victimes, la recherche, l'évaluation, les vérifications et enquêtes et les appels, en plus d'offrir divers services internes.

Conformément aux dispositions énoncées dans les lois qui régissent la CNLC, les commissaires prennent leurs décisions de manière indépendante, sans aucune ingérence de quelque type que ce soit. À titre de décideurs indépendants, ils sont guidés par des lois et des politiques et sont chargés :

- d'examiner tous les renseignements pertinents des demandes de mise en liberté sous condition et de pardon;
- d'effectuer une analyse approfondie de chaque cas et de demander des renseignements supplémentaires, au besoin, pour rendre des décisions judiciaires;
- d'évaluer le risque et d'autres facteurs liés aux cas, de se prononcer de façon autonome sur chaque cas et de fournir, par écrit, des motifs valables et bien documentés justifiant leurs décisions;
- de veiller à ce que les audiences soient menées conformément au devoir d'agir équitablement et à ce que toutes les garanties procédurales soient respectées.

Le président de la CNLC est un commissaire à temps plein et il est le premier dirigeant de la Commission. Il dirige le programme de la CNLC en respectant les plans et les priorités du gouvernement, il rend compte de la réalisation du mandat de la Commission au Parlement par l'entremise du ministre de la Sécurité publique et il est responsable de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des opérations de la CNLC. Le président est aidé dans ces responsabilités par le premier vice-président, le vice-président de la Section d'appel et les cinq vice-présidents régionaux. Le directeur exécutif de la Commission est le cadre principal et l'administrateur en chef des opérations. Pour appuyer le président dans l'exercice de ses fonctions, il joue un rôle de direction dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, de la gestion des ressources, de la mesure du rendement et de l'administration.

- respect du potentiel et de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- conviction que la contribution de commissaires et d'employés aussi compétents que motivés est essentielle à la réalisation de la mission de l'organisme;
- engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité dans la réalisation de son mandat.

En tant qu'organisme du portefeuille de la Sécurité publique, la CNLC s'emploie constamment à faire avancer les priorités du gouvernement en matière de sécurité publique. La Commission contribue à ces priorités en prenant des décisions judiciaises au sujet de la libération sous condition et du pardon qui favorisent la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants dans la collectivité.

La Commission exerce ses responsabilités dans cinq régions et à son bureau national à Ottawa.

L'emplacement des bureaux de la CNLC NPB Locations





- contribution au maintien d'une société juste, paisible et sécuritaire;

La Mission de la CNLC comporte quatre valeurs fondamentales :

Il n'est pas facile d'accomplir le mandat de la CNLC. Cela exige de protéger deux de ses valeurs les plus précieuses : la sécurité publique et les libertés personnelles. « Faire de la Mission une réalité » constitue donc un défi qui devient la responsabilité et l'obligation premières de tous ceux qui sont associés à la Commission.

L'objectif primordial qui guide les décisions de la Commission sur la libération sous condition et en matière de pardon ainsi que ses recommandations dans les cas de clémence est la protection à long terme de la société. Une mise en liberté sous condition opportune et surveillée et l'administration efficace des peines sont la meilleure façon de favoriser chez les délinquants un comportement respectueux des lois. La Commission prend ses décisions de manière autonome et indépendante. Toutefois, elle doit rendre compte de ses actions en vertu des lois, des politiques et du cadre interne qui la régissent. La Commission rend des comptes au Parlement et, en définitive, à tous les Canadiens.

En tant que partie intégrante du système de justice pénale, la Commission contribue au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité. Le mot « contribue » est utilisé dans l'énoncé de Mission parce que la Commission n'est pas seule dans la poursuite de ce but. De concert avec les collègues du Ministère, la CNLC travaille avec d'autres commissions des libérations conditionnelles, des agents de correction, la police, des organismes d'assistance postpénale, des procureurs de la Couronne, des avocats de la défense et de nombreux autres organismes et particuliers dans la collectivité. Le pouvoir qu'elle exerce lui est conféré par la Constitution, y compris la *Charte canadienne des droits et libertés*, le *Code criminel*, la *Loi sur le système correctionnel* et la mise en liberté sous condition (LSCMLC) et son règlement d'application ainsi que d'autres lois.

*La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur le pardon et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.*

## Notre Mission

Les résultats du travail courant de la CNLC sont décrits dans les Rapports de surveillance du rendement annuels. Ces rapports renferment des renseignements statistiques et au sujet du rendement au cours des cinq années précédentes pour deux programmes de la CNLC prévus par la loi – la mise en liberté sous condition et la clémence et le pardon – de même que pour la fonction des services corporatifs de la Commission.

l'impartialité de la CNLC et l'intégrité des décisions au sujet de la libération conditionnelle.

## Section I — Aperçu de la CNLC

### Raison d'être et Responsabilités

#### Mandat et Organisation

La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC/Commission) est un organisme du ministère de la Sécurité publique du Canada qui englobe également la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et le Service correctionnel du Canada (SCC).

La Commission est un tribunal administratif indépendant qui jouit du pouvoir exclusif, en vertu de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, d'accorder, de refuser, d'annuler, de faire cesser ou de révoquer la semi-liberté et la libération conditionnelle totale. La CNLC peut aussi ordonner (uniquement à la suite d'un renvoi du SCC) que certains délinquants soient maintenus en incarcération jusqu'à la fin de leur peine. C'est ce qui s'appelle le maintien en incarcération pendant la période de liberté d'office. En outre, elle peut prendre des décisions en matière de liberté sous condition pour les délinquants sous la responsabilité de provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. Seules les provinces de l'Ontario et du Québec ont leur propre commission des libérations conditionnelles habilitées à accorder la mise en liberté aux délinquants purgeant une peine de moins de deux ans.

En outre, la Commission assume de nombreuses responsabilités prévues par la loi en ce qui a trait à la transparence et à la reddition de compte, y compris pour la communication de renseignements et l'aide requises par les victimes d'actes criminels, les observateurs aux audiences, l'accès au registre des décisions de la CNLC et l'administration d'un programme d'information publique.

La Commission est également chargée de prendre des décisions en matière d'octroi, de refus et de révocation du pardon en vertu de la *Loi sur le casier judiciaire* et du *Code criminel* du Canada. Le pardon est une mesure officielle visant à effacer la honte associée au fait d'avoir un casier judiciaire pour les personnes reconnues coupables d'une infraction qui, après avoir purgé leur peine, se conduisent en citoyens responsables. La Commission fait également des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence (PRC). Le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve le recours à la PRC pour les personnes déclarées coupables d'une infraction de ressort fédéral à l'issue d'enquêtes par la Commission et des recommandations du ministre de la Sécurité publique.

La Commission nationale des libérations conditionnelles est dirigée par un président qui relève du Parlement par l'entremise de Sécurité publique Canada. Toutefois, le ministre n'est pas habilité par la loi à donner des directives au président ni à d'autres membres de la Commission quant à l'exercice de leurs pouvoirs décisionnels au sujet de la mise en liberté sous condition des délinquants. Cette structure contribue à assurer

Ces résultats témoignent du grand dévouement et de l'engagement des commissaires et des fonctionnaires qui travaillent à la CNLC et qui font une grande contribution, dans le cadre du portefeuille de la sécurité publique, afin de créer des collectivités sûres pour les Canadiens.

A handwritten signature in dark ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a horizontal line.

Harvey Cernaiko

Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

## Message du président

Au cours de ses 51 ans d'existence, la Commission nationale des libérations conditionnelles (la Commission ou CNLC) a manifesté un engagement durable envers la sécurité publique et le service à la population. En acceptant le poste de président de la Commission en 2009, je me suis engagé à défendre et poursuivre cette tradition d'excellence. En 2009-2010, la Commission a montré qu'elle continue à jouer un rôle clé dans le système de justice pénale par ses décisions judiciaires concernant la libération sous condition et le pardon et ses recommandations en matière de clémence, visant d'abord et avant tout la sécurité publique.

En 2009, la Commission s'est engagée à accroître son efficacité et son efficacité afin d'améliorer la prestation des programmes au cours de la prochaine décennie. En 2009-2010, la CNLC a pu faire avancer ses plans d'amélioration et appuyer efficacement les nouvelles priorités gouvernementales par des choix stratégiques et une utilisation judicieuse des ressources.

La Commission a appuyé les objectifs du gouvernement de mieux répondre aux besoins des victimes en améliorant ses services d'information et en travaillant en plus étroite collaboration avec les parties intéressées et ses partenaires pour assurer une prestation efficace et cohérente de services aux victimes.

Parmi nos réalisations dignes de mention en 2009-2010, mentionnons les suivantes :

- Identification et mise en œuvre d'activités prioritaires clés;
- Tenue de la première Formation annuelle sur l'évaluation du risque (FAER) à l'intention des membres et employés de la Commission de toutes les régions;
- Mise en œuvre de mesures d'amélioration de l'efficacité en conformité avec les recommandations découlant de l'examen stratégique;
- Elaboration d'une stratégie nationale de sensibilisation du public et d'un plan intégré sur les RH et les activités;
- Participation à l'Équipe de transformation du SCC.

Les résultats de la Commission témoignent de sa capacité à atteindre les objectifs en matière de sécurité publique. En 2009-2010, elle a effectué près de 17 000 examens en vue de la libération sous condition (délinquants sous responsabilité fédérale ou provinciale). En outre, 97 % des délinquants qui ont achevé une période de surveillance en liberté conditionnelle en 2009-2010 n'ont pas commis une nouvelle infraction avant l'expiration de leur mandat. En outre, bien qu'elle ait reçu plus de 32 000 nouvelles demandes de pardon en 2009-2010, la Commission a aussi pu améliorer sensiblement le délai de traitement de ces demandes.





# Table Des Matières

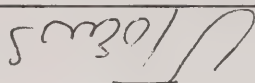
1	MESSAGE DU PRÉSIDENT .....
3	SECTION I — APERÇU DE LA CNLC .....
3	RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS .....
3	Mandat et Organisation.....
4	Notre Mission .....
7	Résultat stratégique et Architecture des activités du programme (AAP).....
8	Sommaire de la planification.....
9	Contribution des priorités au résultat stratégique .....
21	Analyse du risque .....
25	Profil des dépenses .....
26	Postes votés ou législatifs.....
27	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....
27	RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
27	ACTIVITÉS DU PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
28	Activité de programme 1.1 : Décisions relatives à la mise en liberté sous condition .....
28	Activité de programme 1.2 : Application transparente et responsable du processus de mise
30	en liberté sous condition .....
30	Activité de programme 1.3 : Décisions relatives au pardon et recommandations concernant
32	la clémence.....
34	Activité de programme 1.4 : Services internes.....
36	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
36	GRANDES LIGNES DE LA SITUATION FINANCIÈRE.....
37	GRAPHIQUE DES GRANDES LIGNES DE LA SITUATION FINANCIÈRE .....
37	ÉTATS FINANCIERS .....
38	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES (TABLEAUX) .....
38	AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT .....



**Commission nationale des  
libérations conditionnelles**

**2009-2010**

**Rapport ministériel sur le rendement**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Toews', is positioned above a horizontal line.

L'honorable Vic Toews, C.P., c.r., député  
Ministre de la Sécurité publique



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorités des dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



## Commission nationale des libérations conditionnelles

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010



Government of Canada  
Publications

# National Research Council Canada

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995

Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)

Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)

Internet: <http://publications.gc.ca>



# **National Research Council Canada**

**2009-2010**

**Departmental Performance Report**

Minister of Industry



## Table of Contents

Minister's Message .....	3
President's Message .....	5
Section I – Overview .....	6
1.1 Raison d'être and Responsibilities .....	6
1.2 Program Activity Architecture (PAA) 2009-2010 .....	8
1.3 Performance Summary .....	9
1.4 Risk Analysis .....	11
1.5 Expenditure Profile .....	13
1.6 Canada's Economic Action Plan .....	13
1.7 Voted and Statutory Items .....	15
Section II – Analysis of Program Activities .....	16
2.0 Strategic Outcome .....	16
2.1 Program Activity: Research and Development (R&D) .....	17
2.1.1 Benefits to Canadians .....	18
2.1.2 Performance Analysis .....	19
2.1.3 Lessons Learned .....	21
2.2 Program Activity: Technology and Industry Support (TIS) .....	21
2.2.1 Canada's Economic Action Plan .....	22
2.2.2 Benefits to Canadians .....	22
2.2.3 Performance Analysis .....	23
2.2.4 Lessons Learned .....	24
2.3 Program Activity: Internal Services .....	25
2.3.1 Canada's Economic Action Plan .....	25
2.3.2 Benefits to Canadians .....	26
2.3.3 Performance Analysis .....	26
2.3.4 Lessons Learned .....	27
Section III – Supplementary Information .....	28
3.1 Financial Highlights .....	28
3.2 List of Supplementary Information Tables .....	29
3.3 Other Items of Interest .....	29
3.3.1 NRC Council Members .....	29
3.3.2 Online References .....	30





## Minister's Message

---

Last year, Canada was the last country to fall into the global recession. Today, our economy is beginning to emerge in the strongest position of any advanced country in the world. Investment and key stimulus measures as part of Year 1 of [1-0] Canada's Economic Action Plan provided continued results and helped set Canada apart from its G-8 counterparts in terms of economic strength.

In 2009-2010, Industry Canada worked quickly with its Portfolio Partners to deliver timely and targeted stimulus initiatives. Composed of Industry Canada and 10 other agencies, Crown corporations and quasi-judicial bodies, the Portfolio helps the department to build a more productive and competitive economy.



Industry Canada works closely with the National Research Council of Canada (NRC) to position Canada as a leader in the global knowledge economy. Last year, the Government of Canada invested \$200 million over two years in the NRC Industrial Research Assistance Program to temporarily expand its initiatives for small and medium-sized businesses. NRC was successful in commercializing its technologies and issued 135 license agreements in 2009-2010, a 22 percent increase since 2008-2009, to support the economic growth in industry sectors including information technology, manufacturing and bioproducts.

Moving forward, Industry Canada will continue to ensure that the jobs and industries of the future are created right here in Canada. We will follow through on delivering existing stimulus plans and continue to support government priorities. This means ensuring that we have the right conditions and regulatory frameworks in place to encourage investment in Canada, increasing support for R&D to improve Canada's long-term competitiveness and developing a digital economy.

I will work with the Industry Portfolio Partners, the private sector and other governments to enhance Canada's productivity and create the foundation for strong, sustainable and balanced growth.

It is my pleasure to present this year's Departmental Performance Report for the National Research Council of Canada.

A stylized, handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Tony Clement'.

Tony Clement  
Minister of Industry



## President's Message

---

I submit for tabling in Parliament, the 2009-2010 Departmental Performance Report for the National Research Council of Canada.

In 2009-2010, NRC was able to find a balance between pursuing goals related to the Federal Science and Technology (S&T) Strategy *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage* and efficiency measures arising from the federal Strategic Review exercise.

The report demonstrates the spirit of NRC employees pursuing excellence as they enhance Canadian innovation working across institutes, across disciplines and with collaborators across Canada and around the world. NRC's eleven technology cluster initiatives are an example of a partnership approach that supports the federal S&T Strategy, through accelerating the commercialization of new technologies, products, processes and services, and by building S&T capacity in key sectors and regions. Since 2003, the technology cluster initiatives have demonstrated contribution to improved Canadian productivity with significant growth in private sector firm participation, in private sector investment in research and development (R&D), and in the number of R&D employees working within the technology clusters. Targeted NRC R&D in [2<sup>nd</sup>] key industry sectors links to federal priorities in S&T and to NRC's Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) to support the growth of innovative Canadian firms, provide jobs and develop technologies that enhance the lives of Canadians. NRC-IRAP has been a key stimulus mechanism in Canada's Economic Action Plan, receiving a boost of \$100 million in the past year alone that has allowed it to fund projects in over a thousand additional firms, which supported over five thousand additional jobs for Canadians. In 2009-2010, NRC R&D touched the lives of Canadians in many ways, including by supporting Canada's Olympic Winter Games with transportation based on innovative clean energy technologies and by helping Canadian athletes with detailed analysis to enhance their aerodynamics and bring home a record number of Olympic medals.

I was appointed to lead the National Research Council in April 2010. As NRC approaches the end of its five year strategy, I will be undertaking a strategic renewal exercise to further strengthen the organization's position as a key science, technology and innovation agency that is aligned with national priorities and a key supporter of Canadian productivity and competitiveness.



Mr. John McDougall, President

## Section I – Overview

---

### 1.1 Raison d'être and Responsibilities

NRC is one of the nation's leading resources to help Canadians generate value through S&T in the face of a changing innovation landscape, with a focus on enhancing socio-economic benefits for Canadians. With a presence in every province, NRC has a strong national foundation along with international linkages to help Canada remain competitive in the transitioning global economy. NRC's expertise and unique contributions strive to both generate and move ideas to the marketplace by undertaking R&D in areas critical to Canada's future, fostering industrial and community innovation and growth through technology and industry support, and providing, maintaining and advancing national infrastructure and information for the scientific and industrial community to help push innovation forward and keep Canada at the cutting-edge. NRC's approach is directly aligned with the Government of Canada's 2007 S&T Strategy, *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage*, and is underpinned by four key principles: excellence in research; focus on priorities for the short and long term; strong partnerships; and enhanced accountability.

#### NRC Mandate

Under the [3~0] *National Research Council Act*, NRC's authorities include:

- Undertaking, assisting or promoting scientific and industrial research in different fields of importance to Canada;
- Providing vital scientific and technological services to the research and industrial communities;
- Investigating standards and methods of measurement;
- Working on the standardization and certification of scientific and technical apparatus and instruments and materials used or usable by Canadian industry;
- Operating and administering any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada;
- Administering NRC's research and development activities, including grants and contributions used to support a number of international activities;
- Establishing, operating and maintaining a national science library; and
- Publishing and selling or otherwise distributing such scientific and technical information as the Council deems necessary.

#### NRC Operating Environment

The federal S&T Strategy, *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage*, was launched in May 2007 laying out a plan to build three key advantages for Canada: an *Entrepreneurial Advantage*, a *Knowledge Advantage*, and a *People Advantage*. NRC has unique attributes that support the three Advantages in the federal S&T Strategy and shape its operating environment, including:

##### *Entrepreneurial Advantage*

- The ability to help companies move from discoveries in the laboratory to the development, prototyping and commercialization for the global marketplace.
- The ability to put together national programs for delivery in regions across the country.
- A national S&T infrastructure positioned to improve Canada's innovation capacity in existing and emerging fields of research by building networks for researchers and businesses, training highly



qualified personnel, creating new technology-based companies and jobs, and transferring knowledge and technology to Canadian companies.

- The capacity to adopt an integrated approach that brings research, technologies and industrial links together in delivering its mandate to provide access to international S&T infrastructures.

#### *Knowledge Advantage*

- Leading-edge knowledge generation capability through publications in refereed journals, conference proceedings, and technical reports.
- The capability to bring together multi-disciplinary research teams to tackle issues of national importance.
- The skills to manage research projects towards specific outcomes as well as long-term goals.

#### *People Advantage*

- A core strength of over 4,500 talented and dedicated people who are engaged in over 1100 research collaborations valued at over \$800 M.

### **NRC Accountability Framework**

NRC is a departmental corporation of the Government of Canada, reporting to Parliament through the Minister of Industry. NRC works in partnership with the members of the Industry Portfolio to leverage complementary resources and exploit synergies in areas such as increasing the innovation capacity of firms through S&T, facilitating the growth of small- and medium-sized enterprises (SMEs) and fostering the economic growth of Canadian communities. NRC's Council provides strategic direction and advice to the President and reviews organizational performance. The President is the leader, responsible for fulfilling corporate strategies and delivering results. Each of six Vice-Presidents (Life Sciences, Physical Sciences, Engineering, Technology and Industry Support, Human Resources and Corporate Management) has responsibility for a portfolio of research institutes, programs, centres or corporate branches. In addition, the Secretary General is responsible for NRC governance and accountability, ethics, conflict of interest, communications and corporate relations, corporate policy, and strategy and performance management.

## 1.2 Program Activity Architecture (PAA) 2009-2010

Strategic Outcome	Program Activity	Sub-Activity
An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support	<u>[*~] Research and Development (R&amp;D)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NRC – Biotechnology Research Institute</li> <li>• NRC – Institute for Biological Sciences</li> <li>• NRC – Institute for Biodiagnostics</li> <li>• NRC – Institute for Marine Biosciences</li> <li>• NRC – Plant Biotechnology Institute</li> <li>• NRC – Institute for Microstructural Sciences</li> <li>• NRC – Institute for Information Technology</li> <li>• NRC – Institute for National Measurement Standards</li> <li>• National Institute for Nanotechnology</li> <li>• NRC – Steacie Institute for Molecular Sciences</li> <li>• NRC – Herzberg Institute of Astrophysics</li> <li>• NRC – Institute for Aerospace Research</li> <li>• NRC – Institute for Research in Construction</li> <li>• NRC – Institute for Ocean Technology</li> <li>• NRC – Institute for Fuel Cell Innovation</li> <li>• NRC – Institute for Chemical Process and Environmental Technology</li> <li>• NRC – Industrial Materials Institute</li> <li>• NRC – Genomics and Health Initiative</li> <li>• Tri-University Meson Facility (TRIUMF)</li> <li>• NRC – Canadian Hydraulics Centre</li> <li>• NRC – Centre for Surface Transportation Technology</li> </ul>
	<u>[*~] Technology and Industry Support (TIS)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NRC – Industrial Research Assistance Program</li> <li>• NRC – Canada Institute for Scientific and Technical Information</li> </ul>
	<u>[*~] Internal Services</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance and Management Support</li> <li>• Resource Management Services</li> <li>• Asset Management Services</li> </ul>

The [\*~] Research and Development (R&D) Program Activity is undertaken for strategic fields of science and engineering leading to the application of innovative technologies through commercialization and technology transfer in key economic and national S&T priority areas. These priority areas are: environmental science and technologies; natural resources and energy; health and related life science technologies; and information and communications technologies. Through these priority areas, NRC contributes to wealth generation for Canadians, in alignment with the Government of Canada's S&T strategy, and to one of the Government of Canada's outcomes: an innovative and knowledge-based economy. It also provides national science infrastructure for the benefit of industry, universities and government collaborators, such as facilities in astronomy and astrophysics and metrology.

The [\*~] Technology and Industry Support (TIS) Program Activity includes the provision of technology assistance, financial support and commercialization assistance to SMEs; dissemination of scientific, technical and medical information to industry, government and universities; and business-focused support to NRC executives and managers.

### 1.3 Performance Summary

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
705.2	990.1	931.0	4,504	4,508	4
<p>The Planned Spending amount of \$705.2 M represents the best known amount at the time the Main Estimates were prepared. The Total Authorities includes Planned Spending, amounts from Budget 2009, amounts from Supplementary Estimates, and other statutory authorities. The difference between the Planned Spending and the Total Authorities is \$284.9 M (\$140.0 M for Canada's Economic Action Plan, \$71.9 M for personnel costs (\$38.3 M for retroactive payments under collective bargaining; \$11.4 M for severance pay, pay-in-lieu of notice and maternity leave; and \$22.2 M for employee benefit plans), \$69.4 M in other statutory authorities, \$3.6 M in other). The \$59.1 M difference between the Total Authorities and the Actual Spending is unspent funding from statutory revenues of \$46 M, frozen allotments of \$9 M and a lapse of \$4 M in transfer payments. Human resource utilization is expressed in units of Full Time Equivalent (FTE). The variance between planned and actual FTE values is discussed in [4-9] Section 2.3.4.</p>					

Note: Except where noted otherwise, all financial results are reported on a cash accounting basis for historical comparability.

<b>Strategic Outcome 1:</b> An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support.						
<b>Performance Indicators</b> Percentage change in private sector client capacity for innovation through growth of client firms. Growth in client capacity for innovation is measured using the annual R&D expenditures of client firms and the number of technical staff devoted to R&D in client firms.		<b>Targets</b> Establish baseline by FY 2009-2010 with a 10% increase in client innovation capacity in subsequent years	<b>2009-2010 Performance</b> NRC developed a statistical and econometric framework for measuring the economic impacts of its research and activities on its clients in comparison with non-clients. The analysis focuses on growth in client innovation capacity and NRC's influence on that growth. NRC worked with Statistics Canada to build the performance comparison models from 6 SME databases. Modeling and data analysis of over 10,000 client and matched non-client firms was completed and the results are under review with Statistics Canada. Preliminary results are positive and statistically-significant. Final results are anticipated during 2010-2011.			
Program Activity	2008-2009 Actual Spending (\$ millions)	2009-2010 (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Research and Development	455.6	439.8	439.8	556.3	497.9	[4-9] An Innovative and Knowledge-based Economy
Technology and Industry Support	189.9	184.8	184.8	328.0	309.8	
Internal Services	112.4	80.6	80.6	105.8	123.3	
Total	757.9	705.2	705.2	990.1	931.0	

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown. The difference between planned and actual spending for Internal Services is due to the existing budget allocation methodology, which results in an artificially low budget or planned spending allocation for Internal Services. This discrepancy in financial reporting for Internal Services will be remedied with implementation of the new 2010-2011 Program Activity Architecture.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Linkages to [2-6] Strategic Outcome 1
<b>Priority 1 – Support Canada's [5-6] S&amp;T Strategy</b>	New	NRC contributed to its strategic outcome of an innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support by aligning with Canada's S&T Strategy.
<b>Performance Status – Met All<sup>1</sup></b> <p>NRC contributed to Canada's Knowledge and Entrepreneurial Advantages by focusing on solutions-oriented R&amp;D – Working with industry, NRC brought timely solutions to market in the federal S&amp;T priority areas: natural resources and energy, health and life sciences and technologies, environmental science and technology and information and communications technologies. Some examples include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Natural Resources and Energy: NRC helped to develop BC Transit's fleet of 20 fuel cell electric buses for Whistler in time for the 2010 Olympic Games.</li> <li>• Health and Life Sciences and Technologies: NRC signed a technology transfer and co-development agreement with a major pharmaceutical company to move a LPS-vaccine platform for Meningitis-B, a leading cause of meningitis, into clinical development.</li> <li>• Environmental Science and Technologies: NRC engineered an innovative approach to employing pollution-hungry bacteria to clean contaminated sites.</li> <li>• Information and Communications Technologies: NRC provided Canadian photonic developers and manufacturers a world-class commercial-grade facility to fabricate photonic device prototypes.</li> </ul> <p>NRC also contributed to Canada's People Advantage by providing employment opportunities for over 600 research associates and recent post-secondary graduates to develop and enrich their skills.</p>		
Operational Priorities	Type	Linkages to [2-6] Strategic Outcome 1
<b>Priority 2 – Support and conduct R&amp;D in key industry sectors</b>	Ongoing	NRC examined the economic importance, R&D intensity, and potential NRC impact of Canada's Industry Sectors and arrived at key industry sectors. The identified key sectors depend on innovation for their growth and competitiveness, and accordingly, benefit the most from the resources and knowledge which NRC can provide.
<b>Performance Status – Met All</b> <p>To ensure maximum impact of its activities, NRC aligned its efforts with defined critical needs and opportunities within the key industry sectors identified and supported research challenges of national importance. These key sectors include: aerospace; agriculture; automotive; biopharma; information and communications technologies; and construction. For example, NRC deployed its nanotechnology capabilities to develop new advanced bio-composite materials that could increase the competitive advantage of Canadian manufacturers while contributing to an overall industry initiative to "green" the production of aircraft parts in the <b>aerospace</b> sector. In the <b>agriculture</b> sector, NRC plant scientists found a gene that boosts the productivity and resilience of canola. NRC also worked on developing simulation tools for lithium-ion batteries in partnership with three companies to reduce time-to-market for commercialization of emerging battery technologies for use in the <b>automotive</b> sector. In the <b>biopharma</b> sector, NRC assisted a Canadian company with the development of targeted molecular therapies for Alzheimer's disease. In the <b>information and communication technologies</b> sector, NRC completed a wireless sensor demonstration project to address issues affecting the indoor environment of commercial spaces, in support of the <b>construction</b> sector. NRC also delivered 12 product and process innovations to the construction and related industries. Although Manufacturing and Materials, Medical Devices and Chemicals had been identified as key sectors, further assessment and consultation with key stakeholders revealed that these would be better addressed through consolidation with current NRC initiatives: manufacturing-intensive industry sector areas, Health and Wellness, and Sustainable Energy. In Manufacturing and Materials, NRC worked with 3 major Canadian primary materials producers to implement a unique real-time process monitoring technology. In Medical Devices, NRC created a medical device to evaluate the level of consciousness in individuals with brain trauma. Under Chemicals, NRC worked with Syncrude Canada Ltd and Shell Canada to develop cleaner and more efficient techniques to separate bitumen from sand and clay. Further details can be found on [2-6] NRC's Web site.</p>		

<sup>1</sup> Met All: "100 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and expected outputs) for the expected result or priority identified in the corresponding RPP was achieved during the fiscal year."



Operational Priorities	Type	Linkages to [7-6] Strategic Outcome 1
<b>Priority 3 – Provide integrated industry support that engages key players</b>	Ongoing	The Canadian innovation system comprises all the organizations that support and conduct research, and transform new knowledge into new products and services for sale into both domestic and international markets. NRC strengthened the Canadian innovation system by supporting regional and national research and development organizations, assisting individual firms improve their own innovation capacity through specialized advisory services and providing relevant and challenging work experience for recent university graduates to develop the next generation of highly qualified research and development personnel.
<b>Performance Status – Met All</b> <p>NRC established a substantial presence of 11 [6-6] <u>technology clusters</u> across the country. As part of NRC's technology clustering initiatives (TCIs) in these communities, the organization's research institutes act as hubs, offering cluster players state-of-the-art, federally funded laboratories and equipment, incubation space and critical business development mentoring. NRC's TCIs accelerated the commercialization of new technologies, products, processes and services, and furthered S&amp;T capacity in key sectors and regions.</p> <p>NRC played a critical role in promoting and sustaining the innovation activity of small and medium-sized enterprises to position Canada as a leader in the global knowledge economy. NRC enhanced Canada's Knowledge Advantage by leveraging its unique S&amp;T and innovation resources to help businesses exploit solutions and opportunities by connecting Canadian R&amp;D organizations to knowledge and expertise produced nationally and around the world. In addition, NRC offered companies the chance to co-locate at its world-class research spaces known as [7-6] <u>Industry Partnership Facilities</u> (IPFs). These facilities not only provided access to outstanding research facilities, but also access to research expertise and services to innovative technology-driven companies.</p> <p>NRC provided access to international technology, expertise, resources or distribution networks through licensing agreements, strategic alliances, personnel exchanges and management contracts. For example NRC's Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) responded to over 1,200 requests for customized reports to facilitate research and commercialization decisions. NRC's Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) provided \$231 M to 3,827 innovation projects that supported 11,928 jobs and 781 recent graduates.</p>		

Management Priorities	Type	Linkages to [7-6] Strategic Outcome 1
<b>Priority 4 – Ensure effective program management for a sustainable organization</b>	Ongoing	NRC must be a sustainable and agile national research and innovation organization for Canada in order to achieve its outcome.
<b>Performance Status – Met All</b> <p>NRC put in place a new integrated planning and performance management process, tools and structures to ensure alignment with priorities, and improved reporting of financial and non-financial information for management decision-making and transparency. The new system was launched in 2009-2010 to enable the collection and reporting of both financial and performance information across the organization against the NRC Program Activity Architecture (PAA). The information contained within the system is used for management decision-making and for reporting to external stakeholders such as the Science Technology and Innovation Council. The Management Accountability Framework (MAF) rating for the utility of the corporate performance framework moved from 'needs improvement' to 'strong'. To address identified gaps, NRC worked to further integrate project risk management and investment planning practices within the overall business planning and performance management process. NRC continued the integration of risk management into institute and corporate planning, as well as implementation of a corporate balanced scorecard with relevant indicators to monitor progress against the NRC 2006-2011 Strategy, <i>Science at Work for Canada</i>.</p>		

## 1.4 Risk Analysis

Canada's federal S&T Strategy speaks to a need to enhance Canadian productivity and competitiveness through innovation. However, global competition is growing with major R&D investments by countries such as the United States and China.

NRC is looking at how to grow its relevance to Canada in light of the evolving Canadian and global environment, and how best to manage the resultant risks in order to achieve its objectives. In 2009-2010, NRC put particular focus on addressing the following key risks and related issues, as identified within the analysis and findings of its annual Corporate Risk Profile (CRP):

- funding and financial pressures (direct and indirect) resulting from factors including the economic downturn, Strategic Review, rising operational costs and several sunset program funds;
- continued suitability of NRC's direction for implementation of its Strategy given the changes that have taken place in the environment, as well as the factors raised above; and
- limited awareness and knowledge of NRC's role and contributions among critical stakeholders.

Work was undertaken on a number of fronts to manage the key risks identified above, such as:

- **Financial strategies:** NRC had gone through an internal strategic re-alignment, prior to the externally driven strategic review to help focus allocation of resources. These resources continue to be increasingly eroded by inflation and the growing costs of an increasingly senior and experienced workforce. To address funding and financial pressures, a number of measures were put in place. Short-term measures included tightened restrictions on travel and hospitality, efficiency reviews and a moratorium on external hiring. Longer-term measures include increased research focus, increased revenue generation and investigating alternative business models. The SAP Business Intelligence Tool, now implemented and in use, will facilitate financial information management and reporting with linkages to non-financial performance. A financial dashboard is accessible as a monthly report, and NRC continues to undertake quarterly reviews of its financial situation. A financial control framework is in place, as well as [20] audited annual financial statements, commentary, and analyses.
- **Strategy re-assessment:** A mid-term assessment of NRC's 2006-2011 Strategy was carried out to better understand the degree of implementation success to date, lessons learned, and how best to move forward. The assessment identified a number of required adjustments. Recommendations included establishing an appropriate governance model to optimize NRC's impact, defining and clearly communicating updated criteria for decision-making on priorities for the future, and ensuring a process is in place for strategic investment decisions with a good balance between short and long term research. Furthermore, implementation of new Treasury Board policies on project management and investment planning are expected to affect many of the issues around investment decisions.
- **Stakeholder relationships:** A strategy to build stakeholder relationships has also been developed by NRC's Communications and Corporate Relations Branch to address the issue of awareness and knowledge of NRC's role and contributions. To date, senior executive and senior management have been engaged to: 1) more strategically target and engage the right stakeholders; and 2) ensure the right key messages are in place for communications. Good progress was made over the summer of 2009-2010 with more than 30 ceremonies associated with NRC-IRAP successes and a dozen other announcements related to NRC. Internal communications was enhanced through a revamped Web site, with other initiatives including a Speaker's Bureau Pilot Project, in place for 2010. The objectives of the latter, in particular, are to: build NRC's public profile and to better manage and expand our key relationships; promote and coordinate speaking opportunities for NRC science-speakers; and serve as a key tool in

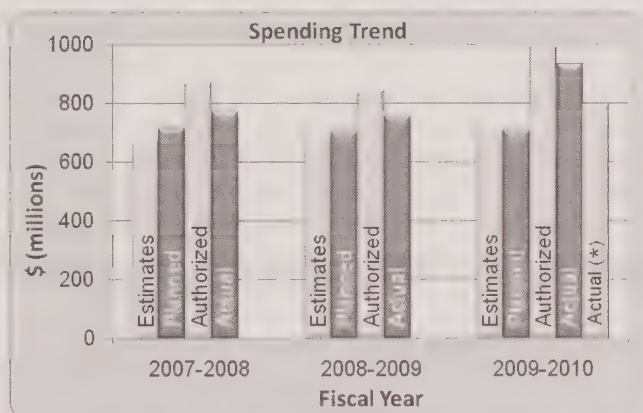
positioning NRC by showcasing our scientific achievements, building awareness, and creating excitement about Canadian science and technology.

The annual CRP also identified Human Resource (HR) challenges associated with capacity and workforce renewal (attraction and retention, succession planning) as areas of high risk in addition to the priority ones identified above. This is of particular note given the nature of NRC's activities being heavily reliant on the highly specialized skills and knowledge of scientific and technical personnel. HR strategies have been developed to review its executive talent, increase the rigour around workforce planning (development, training), and put in place an improved HR performance management system.

**Opportunities** – NRC will be undertaking a strategic renewal exercise to address the risk challenges identified and further strengthen the organization's position as a key science, technology and innovation agency that is aligned with national priorities and a key supporter of Canadian industrial productivity and competitiveness. NRC is well positioned to contribute to issues of national importance. It has a presence across the country, with multi-disciplinary scientific and technical expertise, experienced in addressing complex issues. NRC can also more visibly demonstrate its effectiveness in bridging the national innovation gap by moving new science, technology and knowledge from universities and federal labs to commercialized products and services, by working closely to support private sector industry.

## 1.5 Expenditure Profile

Actual spending for fiscal year 2009-2010 was \$931.0 M, which was an increase of \$173.3 M over fiscal year 2008-2009. The largest component of this increase was related to the \$140.0 M received from Budget 2009 for Canada's Economic Action Plan. When the Economic Action Plan amount is removed, the average spending over the period from fiscal 2007-2008 to 2009-2010 is \$773.3 M. This amounts to an average annual increase of less than 0.9% per year over this three year period.



(\*) excluding Canada's Economic Action Plan

## 1.6 Canada's Economic Action Plan

Budget 2009, Canada's Economic Action Plan, was designed to provide \$4.9 B in new S&T investments, one of the most substantial S&T investments in Canadian history. Through these investments, the government strengthens the economy, builds the future of Canadian S&T, and advances our nation's position amongst global innovation leaders. The initiatives funded below contribute to Canada's long-term competitiveness and improved quality of life for Canadians. All were delivered using existent NRC salary resources.



**Temporary Expansion of the NRC Industrial Research Assistance Program:** Under this initiative, NRC will have received by 2010-2011 a total of \$200 M over two years to enable it to temporarily expand its existing initiatives under NRC-IRAP for SMEs. This included \$170 M to double the Program's contribution to firms, and \$30 M to help companies hire new post-secondary graduates under its Youth Employment Program.

NRC-IRAP Canada's Economic Action Plan Spending (\$ millions)		
2009-2010 Planned	2009-2010 Actual	2010-2011 Planned
100.0	97.6	100.0
NRC-IRAP Expected Result through Canada's Economic Action Plan: SMEs in Canada have merit-based access to effective and efficient innovation support resulting in increased wealth.		
Performance Indicators	Targets	Performance Summary
Number of firms assisted	720 firms by March 2010	1,355 firms
Number of graduates placed	333 graduates by March 2010	488 graduates

Budget 2009 also provided NRC-IRAP with an additional \$27.5 M from the new Federal Economic Development Agency for Southern Ontario (FedDev Ontario). These funds were provided to NRC through an agreement with Industry Canada to support economic and community development of SMEs in Southern Ontario. For further details refer to [\*] Section 2.2.1.

NRC-IRAP (FedDev Ontario) Spending (\$ millions)		
2009-2010 Planned	2009-2010 Actual	2010-2011 Planned
27.5	27.3	42.8

Note: The values shown reflect grants and contributions to SMEs. The 2010-2011 planned value includes \$26.6 M from the Community Adjustment Fund (CAF) that has been added to NRC's reference levels under FedDev Ontario.

**Modernizing Federal Laboratories (MFL):** Under this initiative, NRC will have received a total of \$19.07 M of infrastructure stimulus over two years, which was used to address deferred maintenance issues and to generally modernize facilities across Canada that support research in areas of national importance such as health and wellness, sustainable energy, manufacturing, and metrology. Additional details are available in [\*] Section 2.3.1.

MFL Canada's Economic Action Plan Spending (\$ millions)		
2009-2010 Planned	2009-2010 Actual	2010-2011 Planned
8.710	8.710	10.360
Performance Indicators	Targets	Performance Summary
Program completion by 2010-2011	Approximately 80 projects by March 2011	On track with 54 projects completed by March 2010
Number of jobs created	Approximately 145,000 hours of labour by March 2011	On track with 67,000 hours of labour completed by March 2010

**Accelerated Federal Contaminated Site Action Plan (FCSAP):** Under this initiative, NRC will have received by 2010-2011 \$4.84 M of infrastructure stimulus over two years to remediate contaminated areas in an effort to clean up the environment and improve safety. Works associated with this initiative commenced in 2009 and will continue into 2010-2011.

FCSAP Canada's Economic Action Plan Spending (\$ millions)		
2009-2010 Planned	2009-2010 Actual	2010-2011 Planned
2.380	2.380	2.455
Performance Indicators	Targets	Performance Summary
Program completion for 2010-2011	Approximately 13 projects (assessment, remediation, risk	All projects are on track. See [*] Section 2.3.1 for details.



	management) by March 2011	
Number of jobs created	Approximately 15,000 hours of labour	This data will be compiled at the completion of the Initiative in March 2011.

## 1.7 Voted and Statutory Items

Voted and Statutory Items (\$ millions)					
Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
		Actual Spending	Actual Spending	Main Estimates	Actual Spending
55	Operating expenditures	422.9	429.6	397.6	430.5
60	Capital expenditures	45.1	42.4	42.2	51.2
65	Grants and contributions	148.1	141.8	140.6	271.0
(S)	Spending of revenues pursuant to the <i>National Research Council Act</i>	96.7	87.2	79.0	110.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	57.6	56.5	45.7	67.9
(S)	Spending of proceeds from Disposal of Crown Assets	0.7	0.1		0.2
(S)	Collection Agency Fees	0.0	0.0		0.0
(S)	Loss on foreign exchange		0.3		
	<b>Total</b>	<b>771.1</b>	<b>757.9</b>	<b>705.2</b>	<b>931.0</b>

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown. Values shown as zero are non-zero values which, due to rounding, display as "0.0".

The difference between Main Estimates and Actual Spending in 2009-2010 is discussed in [^] Section 1.3. The increase to employee benefit plan spending in 2009-2010 is due primarily to collective bargaining.

## Section II – Analysis of Program Activities

---

### 2.0 Strategic Outcome

An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support

Significant structural changes in the economy often follow major economic crises. These changes are generally good opportunities to foster innovation. In the context of the recent world economic upheaval, Canadian businesses and research centres need support to create these opportunities in the short term. By virtue of its competencies, infrastructure, national and international networks and partnerships, NRC is the Government's key R&D instrument to address national issues of importance and to bridge academia and industry to support knowledge creation and its commercialization for positive economic impact. Given the recent economic stresses on small- and medium-sized businesses, NRC played an even more important role in helping sustain Canadian innovative activity to support economic recovery.

Through an extensive econometric study carried out with Statistics Canada, NRC met its performance target of establishing a baseline for quantifying its impact on growth of private sector client capacity for innovation. In addition, preliminary results of the study revealed a positive, statistically-significant growth (in terms of R&D expenditures, employment of R&D personnel, and sales revenue) of NRC client firms relative to matched non-client firms selected by Statistics Canada. The analysis was based on a study of over 10,000 clients during the 10 years leading to 2009. These results are undergoing a rigorous validation process with Statistics Canada.

#### NRC's Technology Clusters

When several innovative companies come together and concentrate in a region, known as clusters, they attract others with technological and business expertise, and an interest in sharing the risks and benefits of collaborative research. A cluster benefits strongly from the presence of a local science and technology anchor — a prominent research organization or university — that can work with local companies to transfer technology and spin off new enterprises. This is the role that NRC has played in Canada's Technology Clusters. Technology Cluster Initiatives (TCIs) are an example of a partnership approach that supports the federal S&T Strategy, directed at accelerating the commercialization of new technologies, products, processes and services, and furthering S&T capacity in key sectors and regions. Building on 10 years of experience in the field, the investment in technology clusters has led to the establishment of centres across the country with core attributes focused on increasing Canadian productivity and competitiveness. Working with Statistics Canada in 2009-2010, NRC quantified the early-stage outcomes in its developing and growing technology cluster. These include the following results that have been validated and approved by Statistics Canada for release.

- **Growth in the number of private sector firms participating in clusters** – In 2009, there were 2,356 private sector firms, not including ancillary firms, identified as participating within NRC's portfolio of technology cluster initiatives. Total sales by cluster firms grew from \$23 B in 2003 to \$43 B in 2009.
- **Growth in private sector investment in R&D** – The cluster firms invested \$3.2 B in R&D in 2009, which is up from \$1.0 B in 2003. This represents between 18% to 21% of the total

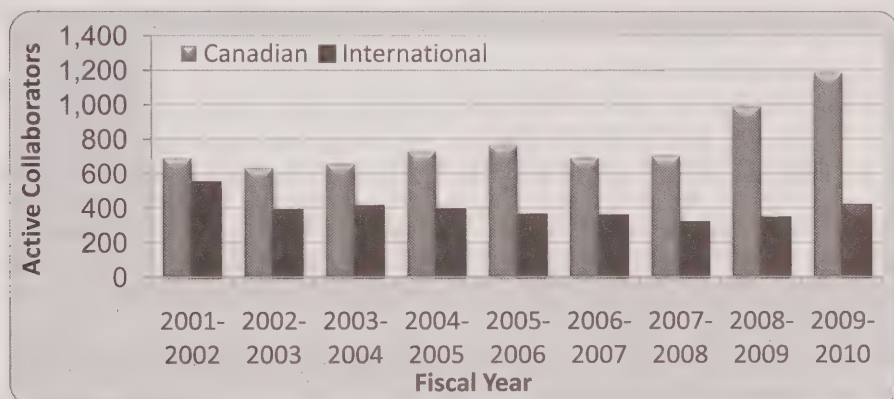
industrial R&D investment in Canada in 2009. This has grown from 7% of the total R&D investment in 2003<sup>2</sup>.

- **Total number of R&D employees of private sector firms participating in the technology area of focus of the clusters** – The total number of R&D employees of private sector firms participating in the technology area of focus of the cluster is estimated at 23,500 in 2009 as compared to 10,500 in 2003.

In addition, a [8-0] 2009 evaluation of the TCIs found that \$342 M in NRC funds attracted an additional \$330 M from other sources from inception through 2007-2008.

### NRC: A Valued Research Partner

The value and relevance of NRC's research and supporting activities is evidenced by partner investments in collaborative projects. In 2009-2010, NRC had a total of 1245 active collaborative research agreements with 1184 Canadian and 414 international partners from industries, universities, and governments. NRC's portfolio of active collaborations increased in value from \$415 M in 2001-2002 to a high of \$831 M in 2009-2010 including \$207 M leveraged from foreign sources. There has been an upward trend in the number of Canadian collaborators during this period.



Source: NRC Business Intelligence System

## 2.1 Program Activity: Research and Development (R&D)<sup>3</sup>

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
439.8	556.3	497.9	2,873	3,140	267
The difference between planned spending and actual spending is due mainly to an increase of \$22.4 M spending of revenue; increase of \$13.5 M pertaining to revenue salaries, operating budget exchanges, and salary increases arising from collective bargaining; increase of \$23.4 M in operations; decrease of \$0.5 M in capital spending; and decrease of					

<sup>2</sup> Based on data for total Canadian industrial R&D for 2003 and 2009 – see Table 1 in Statistics Canada Publication 88-202- x – Industrial Research and Development: Intentions, 2009. Constant dollar amounts for 2009 were calculated using the GDP deflator for that year.

<sup>3</sup> A description of this program activity is available in Section 1.2.

Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Excellence and leadership in research that benefits Canadians	Publications in refereed journals / proceedings and technical reports	3,500 publications by March 2010	Exceeded <sup>4</sup>	NRC researchers produced a total of 8174 articles: 1344 in refereed journals, 799 in conference proceedings, and 6031 technical reports.
	Technology licences issued	85 licences in high impact and emerging industry sectors by March 2011	Exceeded	Issued licenses increased by 22% to 135. In addition, NRC introduced 85 unique product and process innovations to industry.

### 2.1.1 Benefits to Canadians

Although the socio-economic benefits from scientific research can often take years to be visible, investment today is critical for future innovation and sustained global competitiveness. NRC contributes to the research continuum in Canada, from basic research to commercialization. These activities have long-term impacts on many segments of the economy. The following are examples of achievements and milestones in longer-term efforts demonstrating NRC's benefit to Canadians. NRC scientists and engineers have contributed to major advances in:

[9-1] Omnia Foods sign licensing agreement for cholesterol-reduction technology – NRC developed new technology to help lower bad cholesterol levels by combining natural botanical extracts. Vancouver-based Omnia Foods has now acquired the North American rights to this technology, which was developed at NRC's Nutrisciences and Health cluster initiative in Charlottetown. NRC research shows that the technology helps to lower LDL-cholesterol, also known as bad cholesterol, by 66 percent while reducing fat in the blood by 50 percent, providing health benefits to Canadians.

- non-invasive medical devices and techniques for early diagnosis, improved treatment and prognosis of such neurodegenerative diseases as Alzheimer's and Parkinson's;
- innovative molecular-level strategies, vaccine technologies and immunotherapies to help prevent and treat infectious diseases;
- marine-based bioactive compounds to treat neurological and obesity-related disorders, control infection and increase immunity;
- developing new crop platforms for the production of biofuels and industrial bioproducts;
- developing synthetic biological approaches to produce high-quality pharmaceuticals, natural products, and industrial bioproducts;
- developing protein-based targeting agents as prospective therapeutics for treatment of cancer;
- lithium-ion batteries and solid oxide fuel cells for portable power sources;
- developing solar cells on lightweight flexible substrates that can be incorporated into fabrics, window coverings, built into architectural structures or integrated into portable electronic devices;
- better construction materials, such as ultra high-performance concrete, and designs that protect critical public infrastructure against extreme shocks;
- flight safety, conducting icing experiments to modify winter flight operation regulations; and

<sup>4</sup> Exceeded: "More than 100 per cent of the expected level of performance (as evidenced by the indicator and target or planned activities and outputs) for the expected result or priority identified in the corresponding RPP was achieved during the fiscal year."



- improving maritime safety in the performance and survivability of a lifeboat in ice and winter conditions.

### 2.1.2 Performance Analysis

One of the first tangible outputs of an investment in R&D is a publication in a scientific or engineering journal. Publication activity is a good predictor of the immediate outcome from NRC research and can be used to benchmark NRC's performance against the rest of the world. In 2009-2010, [\*~] NRC's publications in refereed journals and in refereed conference proceedings declined in number by 5.0% and 20.3%, respectively, from 2008-2009. This can be explained by a greater focus on applied research and by restricted funding for travel to conferences. The reported number of technical reports has increased significantly since 2007-2008. This is due to an improved system for counting calibration reports and certificates of chemical analysis.

**NRC's research output is high and cited more than the world average** – A 2009<sup>5</sup> bibliometric analysis of NRC's research output between the years 1997 and 2008 revealed that the contribution of NRC research (publications with NRC authors) remains high at 2.6% relative to the overall Canadian publications productivity. Citations are a measure of the potential use and impact of a researcher's work by fellow researchers. The report stated qualitatively that NRC's research output is cited more than the world average and that NRC's papers are published in journals that are cited more frequently than the world average. This is consistent with an earlier report<sup>6</sup> stating that NRC remained approximately 40% ahead of the world average and ahead of the Canadian and federal government averages for the previous 26 years.

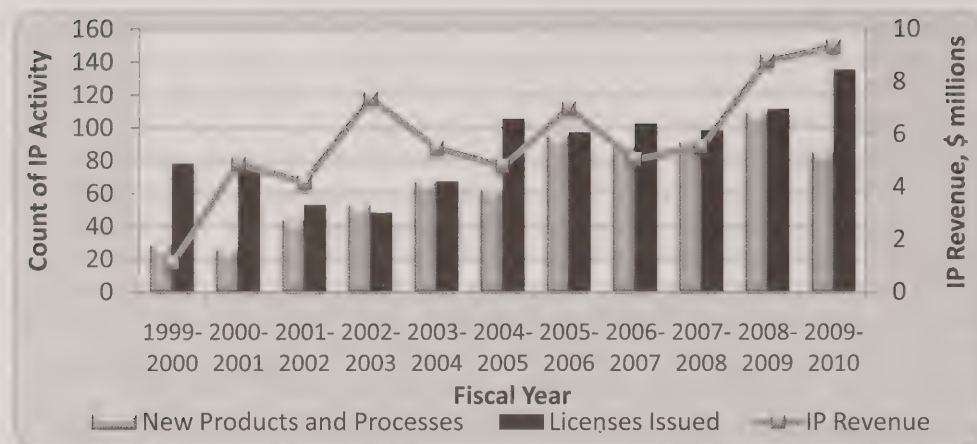
**Impact of NRC Licensing** – Licensing statistics are impact or outcome indicators pertaining to NRC's successes in attracting industries to bring NRC innovations to market. They are indicative of industry confidence in the commercial value of NRC innovations.

During 2009-2010, NRC increased the flow of technologies into high-impact and emerging sectors of the economy by introducing 85 unique product and process innovations to industry. NRC filed 206 patents, and 51 patents were issued. Issued licenses increased by 22% to 135.

**A 3D future for Canadian industry** – For more than ten years, NRC has enjoyed a well-earned reputation as the world's top heritage imaging resource. NRC has licensed its 3D imaging technologies to nine Canadian firms, which have injected an estimated \$50 M annually into the Canadian economy and created more than 300 jobs. The full potential of these technologies is only starting to be felt.

<sup>5</sup> "A Bibliometric and Technometric Analysis of the National Research Council Canada (1997-2008)" (Science-Metrix, 4 December 2009)

<sup>6</sup> "Bibliometric Analysis of the Scientific Production of the National Research Council of Canada, 1980-2007" (Observatoire des sciences et des technologies, July, 2008)



NRC licensing activity has generally increased during the decade as NRC increased its focus on applied, market-driven research. The number of issued licenses almost doubled from 78 in 1999-2000 to a high of 135 in 2009-2010. Intellectual Property (IP) revenue increased from \$1.1 M in 1999-2000 to a high of \$9.3 M in 2009-2010. The number of products and processes transferred to industry<sup>7</sup> almost tripled from 29 in 1999-2000 to 85 in 2009-2010. The rise in license revenue in 2002-2003 is attributed mainly to NRC's Meningitis-C Vaccine, which had recently been approved for use in Canada. The top licenses, in terms of IP revenue received in 2009-2010, are diversified across the industries and national priority areas of health, bioproducts, information technology, transportation, manufacturing, aerospace, and construction, with a specific strength in immunology.

NRC's increased focus on solutions-oriented research is also reflected in improved license efficiency. For every patent awarded to NRC in 2009-2010, NRC issued 2.6 licenses contributing to Canadian companies' growth. This is more than double the efficiency of 1.1 licenses per patent realised in 1999-2000.

**Exploring NRC's R&D Contributions – In 2009-2010,** guided by the federal S&T Strategy, NRC focused strategically in areas that are of national interest from a social and economic perspective and contributed to:

- The global competitiveness of Canadian industry in key sectors and to the economic viability of communities (sector specific and applied research and technology development that contributes now and in the future to a growing and sustainable economy).
- Canada's S&T priority areas critical to Canada's future (longer term innovative research that brings about scientific discoveries for the public good). These include environmental science and technologies; natural resources and energy;

According to KPMG, the "rough estimate of gross commercial value" of 12 companies surveyed that are supported by the NRC's Canadian Photonics Fabrication Centre is expected to be \$500 M by 2014, compared to the \$62 M in capital and operating costs funded by government to date. The Centre has an annual operating budget of around \$9 M from public and private sources, which includes \$2.5 M to \$3 M per year in fee-for-service revenues from clients. In terms of straight revenue, the 12 companies in the report are expected to collectively log \$44.6 M for 2009 and \$128 M in 2014.

<sup>7</sup> This data was not collected in 2007-2008. The value shown is estimated by linear regression.

health and related life sciences and technologies; and information and communications technologies.

- Strengthening Canada's Innovation System and S&T infrastructure (development of critical technology platforms, knowledge dissemination, major S&T infrastructure, codes and standards, etc.).

These areas can be explored in much greater detail on [2<sup>nd</sup>] [NRC's Web site](#).

### 2.1.3 Lessons Learned

Lacking a central process for compiling and managing business-related performance data, NRC gathers such information from the diverse management systems of its individual institutes. Recognizing the inefficiencies and potential for errors of such diffused processes, NRC launched its business intelligence (BI) information system that is expandable to collecting performance data centrally on a transaction basis. This includes data for licensing, collaborative agreements, and client feedback. The BI system is still a work in progress with various modules still to be developed to capture real-time data. When fully integrated, this will lead to more effective management of organizational R&D performance with increased efficiency and reliability.

[7<sup>th</sup>] NRC's Industry Partnership Facilities (IPFs) are unique workplaces in over 15 NRC facilities across Canada where firms are co-located and incubated to develop their technology and business opportunities in a supportive and cooperative environment. With over 10 years of operating experience at these facilities, NRC understands the extended timeline for typical start-up technology companies to reach the launch point. It is also apparent that for many of the current cohort of university graduates, the immediate reward of an interesting job is more attractive than the risky future reward of running one's own company. NRC has learned to seek "old entrepreneurs" to complement "young" ones. An established company that already has market traction and knowledge can have greater chance of success in selling a new technology product than an unknown start-up. This knowledge is being applied on a trial basis in the operation of an IPF.

## 2.2 Program Activity: Technology and Industry Support (TIS)<sup>8</sup>

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
184.8	328.0	309.8	800	703	97
The difference between planned spending and actual spending is due to the \$125 M increase in grants and contributions from Canada's Economic Action Plan. This Plan provided limited operations funding. The variance between planned and actual FTE values is discussed in [7 <sup>th</sup> ] Section 2.3.4.					

<sup>8</sup> A description of this program activity is available in Section 1.2



Expected Results	Performance Indicators	Targets	Performance Status	Performance Summary
Enhanced innovation capacity of Canadian firms	Percentage of technology and industry support clients satisfied with NRC innovation support	80% by March 2011	Exceeded	<p>The following performance data on service standards and client feedback indicate a high degree of client satisfaction.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The NRC-CISTI Document Delivery service connected Canadian R&amp;D organizations to knowledge and expertise produced nationally and around the world, with an 87% fill rate for document orders and a low reported problems rate of 3.1%.</li> <li>• Based on a review of the 437 final reports from NRC-IRAP clients, 94% reported an increase in their technical knowledge and capabilities, 70% reported an increase in their ability to conduct R&amp;D, and 93% reported that they anticipate commercial benefits to accrue as a result of NRC assistance.</li> </ul>

## 2.2.1 Canada's Economic Action Plan

Under Canada's Economic Action Plan (see [10-1] Section 1.6 for details), NRC received a total of \$200 M over two years to enable it to temporarily expand its existing initiatives under NRC-IRAP for SMEs. This included \$170 M to double the Program's contribution to firms, and \$30 M to help companies hire new post-secondary graduates under its Youth Employment Program. For 2009-2010, this amounted to \$90 M in contributions to firms and \$10 M for youth projects.

Budget 2009 also provided NRC-IRAP with an additional \$27.5 M from the new Federal Economic Development Agency for Southern Ontario Development Plan (FedDev Ontario). These funds were provided to NRC through agreements with Industry Canada to support economic and community development of SMEs in Southern Ontario. With these resources, NRC-IRAP funded 387 innovation projects that supported with 1,402 jobs.

### *Canada's Economic Action Plan Risk Management*

For NRC, the capacity of the field delivery staff to ensure effective and efficient movement of the stimulus funding, which doubled NRC-IRAP's national budget and quadrupled NRC-IRAP Ontario's budget, was a major risk to achieving expected results. NRC-IRAP was able to deliver by readjusting resources to expand staff capacity, implementing program delivery improvements, and reducing the amount of advisory services provided. The extra funding also allowed NRC-IRAP to more effectively meet the demand for larger innovation projects.

## 2.2.2 Benefits to Canadians

NRC supported Canadian wealth generation through the funding of specifically identified industry projects. NRC's Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) strengthened the Canadian innovation system by supporting regional and national research and development organizations, assisting individual firms with improving their own

[10-1] *Linking telecommunications firms around the globe* – Avalon Microelectronics, a small Canadian company has developed the software that allows Telecommunications companies to link their optical networks together. With the help of NRC, Avalon was able to develop the intellectual property core, create a demonstration platform and prove its worth in potential customers' labs. Since the company began its relationship with NRC in 2005, the company's workforce has increased from 4 to 22, and revenues have increased from \$100 K to \$1.5 M.



innovation capacity through specialized advisory services and providing relevant and challenging work experience for recent university graduates contributing to develop the next generation of highly qualified research and development personnel. The social well-being of Canadians was also enhanced through NRC's support of its clients' products, many of which fell within the federal government's key strategic areas of health, environment, energy, and information and communications technologies.

NRC's Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) provided Canada's research community with tools and services for accelerated discovery, innovation and commercialization. The national science library program ensured the availability of the world's scientific information to Canadian researchers. As Canada's leading science publisher, the NRC Research Press provided a platform for disseminating the best in research articles in key areas of interest to Canadians.

### 2.2.3 Performance Analysis

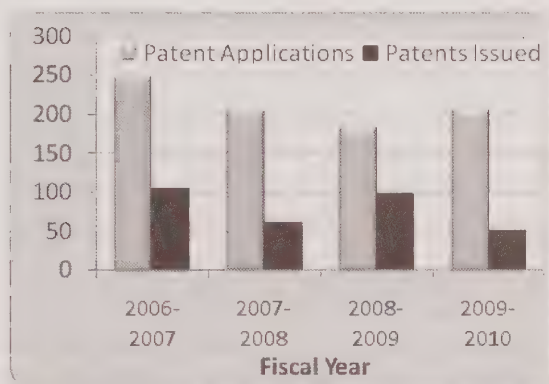
NRC's [11-0] Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) switched the emphasis of its offerings to meet the immediate and emerging needs of the SMEs today and to help them prepare for the future. In stable economic times, SMEs need linkages to sources of assistance, technical and business advisory services and financial support. In turbulent times, these needs are even greater.

[8-0] A 2009 evaluation identified that technology cluster stakeholders perceived positive changes in the extent to which business support services have been made available to cluster members since the start of cluster funding and partially attributed this change to NRC. These support services include NRC-CISTI, NRC-IRAP and Industrial Partnership Facilities.

#### **Providing comprehensive commercialization support, including technology transfer, intellectual property management, licensing, and entrepreneurship**

– As part of NRC's continuous efforts to effectively move technology from the lab to the marketplace, NRC established technology transfer-oriented services related to Intellectual Property (IP), the negotiation of complex business agreements, and the development of tools and services to serve external clients. With the deployment of these services in 2009-2010, NRC:

- filed 206 patent applications. The decision to file was made after a rigorous disclosure review process, which assessed new technologies for patentability and marketability. NRC concentrated on patents with defined market potential; and
- was granted 51 patents.



**Building innovation capacity of SMEs** – NRC ensured that more new firms benefited from the Program's financial and non-financial support, thereby increasing SME access to needed services and building effective regional/community innovation system relationships and services that benefit all SMEs. With the help of Canada's Economic Action Plan, NRC expanded its outreach by providing funds and advice to over 1,700 new clients. This was a four-fold increase over the number of new funded clients in the previous year.

**Helping industry manage risks as new products are developed and marketed and as new processes and practices are integrated into their operations**

– In addition to the risk sharing that the NRC undertakes with SMEs through its financial support to Canadian firms' technology projects, NRC helped industry reduce or manage the risk in developing new products and processes. This included arming firms with comprehensive market intelligence before they embark on the adoption, adaptation or development of new technologies or process, and helping SMEs become "investment ready".

**Integrated Assistance** – Mad Rock Marine Solutions came up with a fresh engineering approach to the challenge of lifeboat safety. The company started in NRC's Industrial Partnership Facility in St. John's, which provided mentoring and support for product testing. Financial support from NRC and other regional and provincial organizations helped the company survive its early years. The company has outfitted 48 ships and 30 are on the waiting list. Sales grew from \$10 K in 2005 to \$3.7 M in the last year. Over the same period, the company grew from 4 to 14 employees. Mad Rock Marine Solutions was recently recognized by *Progress* magazine as the second fastest growing Atlantic Canadian company.

Eastside Industrial Coatings and Composites in Winnipeg demonstrates the impact NRC's assistance can have on their clients. Initially providing advisory assistance, NRC supported a market research project that identified a completely new market for the firm and armed the firm with the market intelligence needed to diversify its business from the transportation equipment market into the agricultural equipment market. With minimal financial investment, NRC helped the firm to develop a project to evaluate new materials and processes and built itself a strong competency in robotic water-jet cutting. The resulting increased efficiencies and enhanced finished quality of components provided the firm with a unique revenue stream as other fabricators sought to contract specialized trimming to the firm.

From 2006 to 2009, Eastside Industrial grew from 20 to 32 employees and from \$2.5 M to \$5 M in revenue. In 2009, the firm opened a new \$3 M composites manufacturing facility in Winnipeg. A small amount of financial support combined with highly valued advice has had a major impact on a willing client and an extended impact on the local economy.

**Providing S&T information and intelligence services** – NRC provided access to global S&T information to all Canadians. Increased information access for researchers in six Federal Science eLibrary partner departments was achieved, along with significant cost savings, through the successful negotiations of the [12-0] Federal Science eLibrary consortium with Springer, a major scientific publisher. Information analysis and market intelligence to support commercialization decisions were provided to Canadian industry. Interviews with selected SMEs who benefited from these services indicated that they valued the analyses provided to help identify new markets and make investment and product development decisions with confidence. A service delivery partnership was formed with Health Canada for introducing shared services that leverage the expertise of each organization and that reduces costs. Two initiatives to ensure the visibility and accessibility of Canadian research results came to fruition: The [13-0] NRC Publications Archive (NPArc) and PubMed Central Canada both implemented publicly available Web-based search services. NPArc now contains over 50,000 publication records, including 5,000 full-text publications by NRC researchers.

More information on the Technology and Industry Support Program Activity can be found on [2-0] NRC's Web site.

## **2.2.4 Lessons Learned**

To deliver on the temporary additional funds received through Canada's Economic Action Plan, staff capacity was enhanced through the implementation of Standard Operating Procedures as well as implementation of an exhaustive Field Manual to streamline program delivery across the country. This

major initiative, combined with risk management activities, resulted in a decreased administrative burden on clients for small projects, reduced time for new field staff to become effective, and increased efficient management of the program. The capacity to deliver non-funded advisory services, however, was unavoidably diminished. Nonetheless, advisory services, such as business, technical and market assistance, continued to be provided to funded clients to help ensure the success of their projects.

## 2.3 Program Activity: Internal Services

2009-2010 Financial Resources (\$ millions)			2009-2010 Human Resources (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
80.6	105.8	123.3	831	665	166

The variance between planned and actual FTE values is discussed in [\*~@] Section 2.3.4.

### 2.3.1 Canada's Economic Action Plan

NRC received funding for two initiatives under Canada's Economic Action Plan that were managed through the Internal Services Program Activity. See [\*~@] Section 1.6 for further details.

**Modernizing Federal Laboratories (MFL)** – Under this initiative NRC received a total of \$19.07 M (\$8.7 M in 2009-2010 and \$10.36 M in 2010-2011) to address deferred maintenance issues and modernize NRC facilities across Canada that support research in areas of national importance such as health and wellness, sustainable energy, manufacturing, and metrology. By the end of March 2010, a total of 54 projects were completed, with a total value of \$8.7 M. This represents approximately 67,000 hours of construction labour.

**Accelerated Federal Contaminated Site Action Plan (FCSAP)** – Under this initiative, NRC received \$4.84 M of infrastructure stimulus to remediate contaminated areas in an effort to clean up the environment and improve safety. Works associated with this initiative commenced in 2009 and will continue into 2010-2011. The majority of this funding is allocated to soil remediation projects at sites in Montréal and Penticton. The balance of the funds will be used to conduct contaminated site assessments and risk management work at the site in Montréal, three sites in Ottawa, and at sites in Penticton, Victoria, St. John's and Chicoutimi. Phase I of this work has been completed. Phase II is currently on schedule without any manifestation of identified risks.

#### *Canada's Economic Action Plan Risk Management*

A comprehensive risk mitigation strategy was developed for this 2-year program in May 2009, and updated on a regular basis throughout the year. A major risk identified was the capacity to manage the additional workload. This risk was successfully mitigated with the effective use of in-house resources, supplemented by private sector resources from the consulting engineering community when required. Risks associated with unclear project definition and associated cost estimates were also identified and managed with diligent tracking of prices, refinement of scope, and project substitution or addition where necessary, to effectively make use of the funding provided. All well-established processes and procedures for contracting were adhered to, simply at a higher volume than normal.



### 2.3.2 Benefits to Canadians

Effective governance supports NRC's ability to deliver on its value proposition: "To provide integrated science and technology solutions in areas of critical importance to Canada". Examples of NRC's results in this regard can be found on [2<sup>nd</sup>] [NRC's Web site](#).

### 2.3.3 Performance Analysis

**Integrated Structure and Governance Model** – NRC clarified the role of the NRC Council. This included means to challenge management decisions in a manner that is integrated with the annual planning and reporting process, as well as the work of the NRC Senior Executive Committee.

**Integrated Business and Client Services** – NRC conducted a project to implement practices and software to facilitate performance management and sharing of information about clients and coordinate client interactions. A pilot Client Relationship Management (CRM) program was successfully tested, but work ceased as funding issues prevented its implementation across NRC. Resources were instead focused on designing an innovative online business training and orientation program to assist staff in sharing business knowledge and client management.

**Integrated Ethics Framework** – NRC developed an Integrated Ethics Framework that unites public service and business ethics policies and practices with those related to scientific research around NRC corporate values.

**Human, Capital, IT & Financial Resources fully aligned with priorities** – NRC continued to improve performance efficiency and effectiveness, and management performance. Efforts focused on: reducing overhead costs and improving management practices, such as strengthening the ability to demonstrate achievement of results. For example, NRC responded to the government's *Policy on Investment Planning – Assets and Acquired Services* and the *Policy on Management of Projects* by establishing a project management office to manage the transition to the new policies. A readiness assessment on this transition was completed to position NRC for implementation of a new integrated investment planning process and associated governance structure in 2010-2011. This new approach ranks and approves investment projects on an NRC-wide basis and more clearly integrates investments with Government and NRC strategic priorities.

NRC implemented a new integrated HR planning and HR performance management process that resulted in more effective capturing and accessing of relevant resource performance information for better planning and decision-making, and alignment of staff efforts with organizational priorities.

To foster a workforce that is agile, highly engaged and contributes to NRC's sustainable competitive advantage, NRC:

- focused on building leadership capacity and on implementing a leadership development roadmap;
- developed a comprehensive succession planning framework to address succession challenges within key areas of vulnerability;
- began the implementation of a revised employee performance management system that supports NRC's Strategy 2011; and
- reviewed NRC's staffing policies and practices with a view to increasing NRC's ability to facilitate both the entry and mobility of its workforce.



Although planned, NRC did not:

- *develop and implement a learning strategy to address priority learning needs in implementing NRC's organizational strategy.* Knowing the effort required in creating a learning strategy and recognizing the need to prioritize limited learning resources, NRC instead focussed on building leadership management capacity.
- *design and implement a recruitment initiative including a branding strategy to assist the organization in attracting new talent.* NRC introduced a hiring moratorium to allow external recruitment to occur only on an exception basis. The branding strategy was also put on hold, allowing resources to be allocated to other priorities. NRC improved its recruitment Web site and commissioned an analysis of best practices for recruitment advertising.

More information on the Internal Services can be found on [2-6] [NRC's Web site](#).

### 2.3.4 Lessons Learned

The current methodology for calculating Full Time Equivalent (FTE) utilization does not necessarily permit comparison with actual utilization. Future year FTE utilization is roughly estimated using a calculation based upon salary appropriation divided by an average salary. This methodology involves several assumptions including constant average salary throughout the year. NRC has learned that these assumptions do not hold for 2009-2010. This renders planned FTE values incomparable to the actual values determined by actual usage. To correct the situation, NRC invested in developing its existing systems to include future year forecasting functionality and expects to have it available for the 2012-2013 reporting cycle.

NRC conducted an organization-wide review of its business planning processes. Through this review, NRC identified opportunities for continuous improvement in areas such as aligning the timing of planning-dependent activities (such as priority planning), clarifying objectives of planning, and obtaining engagement at all levels. NRC addressed these issues by developing a streamlined three-year planning cycle. Full implementation was delayed by immediate executive needs pertaining to identified financial risks. One consequence of this is that performance targets and target dates were not reviewed and revised as is normally done through the business planning process. NRC still recognizes that integrated planning is a work in progress – evolving, developing and improving with each cycle. As such, NRC will continue to work on continuous improvement and implementation in 2010-2011. Outdated performance targets will be replaced with growth or trend targets in the interim.

NRC made significant progress in the design and development of various HR policies and programs that will have large impacts. NRC learned that almost without exception, these initiatives involve a change management aspect that needs to be addressed. Implementation depends on focusing more in managing change and paying attention to the organization's capacity to undergo and absorb these changes.

## Section III – Supplementary Information

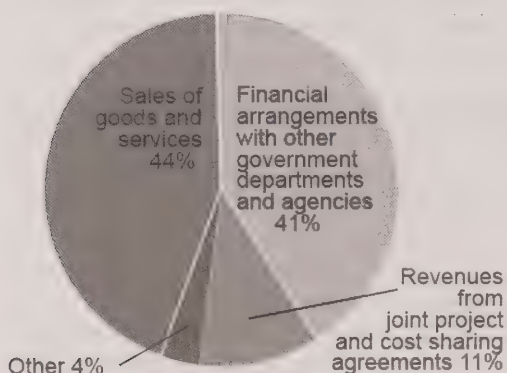
### 3.1 Financial Highlights

The following general overview of NRC's financial position and operations are presented on an accrual basis for comparability with the complete financial statements published on [2<sup>nd</sup>] NRC's Web site.

Condensed Statement of Financial Position (\$ thousands) at End of Year (March 31, 2010)	% Change	2009-2010	2008-2009
<b>ASSETS</b>			
Total Assets	(0.5 %)	816,923	821,313
<b>TOTAL</b>	<b>(0.5 %)</b>	<b>816,923</b>	<b>821,313</b>
<b>LIABILITIES</b>			
Total Liabilities	1.9 %	336,152	329,943
<b>EQUITY</b>			
Total Equity	(2.2 %)	480,771	491,370
<b>TOTAL</b>	<b>(0.5 %)</b>	<b>816,923</b>	<b>821,313</b>

Condensed Statement of Operations (\$ thousands) at End of Year (March 31, 2010)	% Change	2009-2010	2008-2009
<b>EXPENSES</b>			
Total Expenses	14.8 %	1,032,652	899,430
<b>REVENUES</b>			
Total Revenue	8.6 %	169,627	156,246
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>16.1 %</b>	<b>863,025</b>	<b>743,184</b>

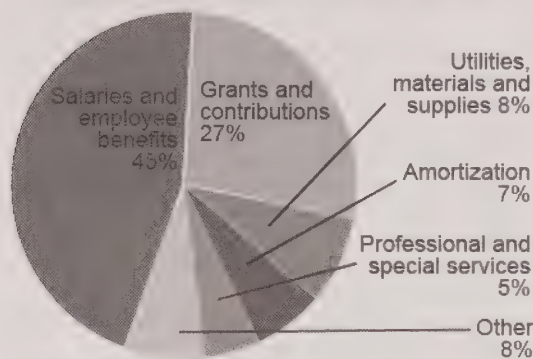
### Revenues by Type (2009-2010)



Revenue is important to NRC, not only as a means of financing operating and capital expenditures, but also as an indication of the value that NRC provides to its clients and collaborators. NRC earned total revenues of \$169.6 M in 2009-2010, up from \$156.2 M in 2008-2009. NRC's largest component of revenue results from the sale of goods and services at \$74.7 M, primarily consisting of research services provided to industry and academic clients (\$49.6 M), with the remaining balance provided by the sale of goods and information products (\$11.7 M), NRC rights and privileges (\$8.9 M) and lease

and use of property (\$4.5 M), all calculated on an accrual basis.

## Expenses by Type (2009-2010)



NRC incurred total expenses of \$1,033.7 M in 2009-2010, up from \$899.4 M in 2008-2009. NRC's major expense components are salaries and employee benefits (\$468.3 M) and grants and contributions (\$281.2 M), representing 72.6% of total expenses. The \$133.3 M increase results from NRC's participation with the implementation of Canada's Economic Action Plan. In total, NRC received and spent an additional \$142.5 M in grants and contributions as a result of Canada's Economic Action Plan in order to support scientific research and development activities performed by

Canadian organizations during 2009-2010.

## 3.2 List of Supplementary Information Tables

The following tables are located on the [14<sup>th</sup>] [Treasury Board Secretariat Web site](#).

- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- User Fees/External Fees
- Details on Transfer Payment Programs (TPPs)
- Horizontal Initiatives
- Green Procurement
- Response to Parliamentary Committees and External Audits
- Internal Audits and Evaluations

## 3.3 Other Items of Interest

### 3.3.1 NRC Council Members

NRC's Council provides strategic direction and advice to the President and monitors progress against strategic plans. The Minister of Industry may also consult the NRC Council for advice on matters that affect NRC and that are of importance to science and technology in Canada. The Council usually meets three times a year and has three standing committees: the Executive Committee, the Human Resources Committee and the Finance Committee. The Council is chaired by the President of NRC and the other members are appointed by the Government of Canada for three-year terms. Current members are as follows. An updated list is maintained on the [15<sup>th</sup>] [NRC Web site](#) along with biographies of the members.

**John McDougall**, President (and Chair of Council), National Research Council Canada, Ottawa, Ontario  
**Dennis Anderson**, Former President, Brandon University, and Management Consultant, Gimli, Manitoba  
**Jacques Beauvais**, Vice Provost of Research, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec

**Paul Clark**, Former Vice-President, Research and Technology, NOVA Chemicals Corporation, Calgary, Alberta  
**Peter Frise**, Scientific Director and CEO, Auto 21, University of Windsor, Windsor, Ontario  
**Alexandre Jodoin**, Materials and Structures Engineer, BMT Fleet Technology Limited, Manotick, Ontario  
**Jay Josefo**, Lawyer, Toronto, Ontario  
**Raymond Leduc**, Director and Senior Location Executive, IBM Bromont, Bromont, Québec  
**Margaret Lefebvre**, Executive Director, Canadian Association of Income Funds, Montréal, Québec  
**Kellie Leitch**, Associate Professor, Dept. of Surgery, University of Toronto, and Centre for Health Innovation & Leadership, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, Toronto, Ontario  
**Douglas MacArthur**, President, MacArthur Group, Inc., Charlottetown, Prince Edward Island  
**Eva Mah Borsato**, President, Intellectual Capital Corporation Inc., Edmonton, Alberta  
**Cecil Rorabeck**, Professor, Orthopaedic Surgery (Emeritus), London, Ontario  
**Leo Steven**, Chairman, Health PEI, Cardigan, Prince Edward Island  
**Iain Stewart**, Associate Vice-President, Research, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia  
**Howard Tennant**, President Emeritus, University of Lethbridge, Lethbridge, Alberta  
**Normand Tremblay**, Strategic Management Consultant, Normand Tremblay and Associates, Montréal, Québec  
**Allan Warrack**, Professor of Business Emeritus, University of Alberta, Edmonton, Alberta  
**David Wood**, Head of Finance and Corporate Development, Secretary and Treasurer, Celator Pharmaceuticals Inc., Vancouver, British Columbia

### 3.3.2 Online References

[\*] This symbol denotes a reference to another section within this document.

- [1] <http://www.actionplan.gc.ca/eng/index.asp>
- [2] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/reports/2009-2010/dpr-index.html>
- [3] <http://laws.justice.gc.ca/eng/N-15/index.html>
- [4] <http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-rc/2008-2009/cp-rc/tb-eng.asp>
- [5] [http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/h\\_00231.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/eng/h_00231.html)
- [6] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/locations/index.html>
- [7] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/business/colocating.html>
- [8] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/evaluation/evaluation.html>
- [9] <http://www.labcanada.com/issues/story.aspx?aid=1000341991>
- [10] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/news/irap/2009/07/07/avalon-microelectronics.html>
- [11] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/ibp/irap.html>
- [12] <http://safstl-asbstf.scitech.gc.ca/eng/news/2010-04-29-fsel-licence-agreement.html>
- [13] <http://nparc.cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/npsi/ctrl?lang=en>
- [14] <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-eng.asp>
- [15] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/about/council-members.html>



Comité des ressources humaines et le Comité des finances. Le Conseil est présidé par le président du CNRC et les autres membres sont désignés par le gouvernement du Canada pour des mandats de trois ans. On trouvera ci-dessous la liste des membres actuels du Conseil. Pour une liste à jour et une courte biographie de chacun des membres, on consultera le [15<sup>e</sup>] site Web du CNRC.

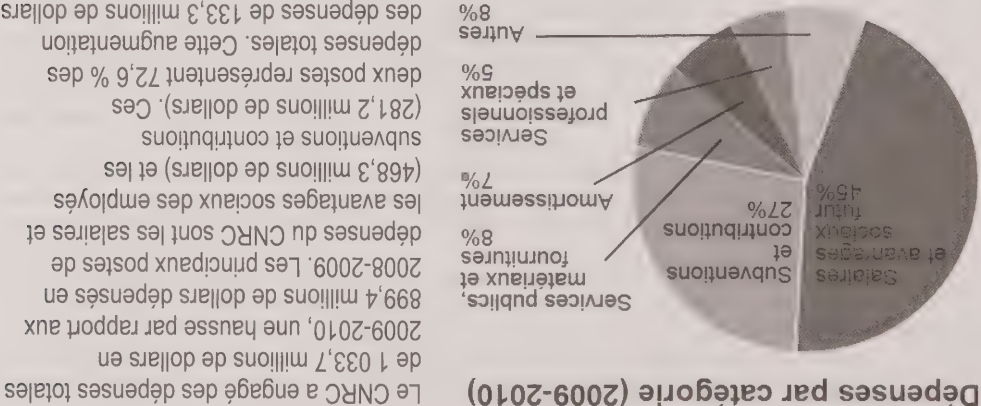
**John McDougall**, président (et président du Conseil), Conseil national de recherches Canada, Ottawa (Ontario)  
**Dennis Anderson**, ancien président, Université de Brandon et consultant en gestion, Gimli (Manitoba)  
**Jacques Beauvais**, vice recteur à la recherche, Université de Sherbrooke, Sherbrooke (Québec)  
**Paul Clark**, ancien vice-président, Recherche et technologie, NOVA Chemicals Corporation, Calgary (Alberta)  
**Peter Frise**, directeur scientifique et PDG, Auto 21, Université de Windsor, Windsor (Ontario)  
**Alexandre Jodoin**, ingénieur en matériaux et structures, BMT Fleet Technology Limited, Manotick (Ontario)  
**Jay Josefo**, avocat, Toronto (Ontario)  
**Raymond Leduc**, directeur et cadre supérieur régional, IBM Bromont, Bromont (Québec)  
**Margaret Lefebvre**, directrice exécutive, Association canadienne des fonds de revenu, Montréal (Québec)  
**Kellie Leitch**, professeure agrégée de chirurgie, Université de Toronto, et Centre for Health Innovation & Leadership, Richard Ivey School of Business, Université de Western Ontario, Toronto (Ontario)  
**Douglas MacArthur**, président, MacArthur Group, Inc., Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)  
**Eva Mah Borsato**, présidente, Intellectual Capital Corporation Inc., Edmonton (Alberta)  
**Cecil Rorabeck**, professeur de chirurgie orthopédique (Émérite), London (Ontario)  
**Leo Steven**, président, Health PEI, Cardigan (Île-du-Prince-Édouard)  
**Iain Stewart**, vice-président adjoint, recherche, Université Dalhousie, Halifax (Nouvelle-Écosse)  
**Howard Tennant**, président émérite, Université de Lethbridge, Lethbridge (Alberta)  
**Normand Tremblay**, consultant en gestion stratégique, Normand Tremblay et associés, Montréal (Québec)  
**Allan Warrack**, professeur émérite en administration des affaires, Université de l'Alberta, Edmonton (Alberta)  
**David Wood**, chef des finances et du développement d'entreprise, secrétaire et trésorier, Celator Pharmaceuticals Inc., Vancouver (Colombie-Britannique)

### 3.3.2 Renvois en ligne

- [1] Ce symbole dénote un renvoi à une autre section à l'intérieur du présent document.  
 [1] <http://www.actionplan.gc.ca/tra/index.asp>  
 [2] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/rapports/2009-2010/rmr-index.html>  
 [3] <http://laws.justice.gc.ca/tra/N-15/index.html>  
 [4] <http://www.lbs-sct.gc.ca/reports-rapports/cp-r/2008-2009/cp-rcfb-fra.asp>  
 [5] [http://www.ic.gc.ca/eic/site/icc1.nsf/tra/h\\_00231.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/icc1.nsf/tra/h_00231.html)  
 [6] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/emplacements/index.html>  
 [7] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/affaires/elire-domicile.html>  
 [8] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/evaluation/evaluation.html>  
 [9] <http://www.labcanada.com/issues/story.aspx?aid=1000341991>  
 [10] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/actualites/par/2009/07/07/avalon-microelectronics.html>  
 [11] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/idp/par.html>  
 [12] <http://safstl-asbstf.schtech.gc.ca/tra/nouvelles/2010-04-29-csf-entente-licence.html>  
 [13] <http://nparc.cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/nps/ctr/?lang=fr>  
 [14] <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/index-fra.asp>  
 [15] <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/tra/apropos/conseil-administration.html>

services fournis à des clients de l'industrie et des milieux universitaires (49,6 millions de dollars), le solde venant de la vente de produits et services d'information (11,7 millions de dollars), de la cession de droits et privilèges du CNRC (8,9 millions de dollars) et de la location et de l'utilisation de ses biens (4,5 millions de dollars), tous comptabilisés au moyen de la méthode de comptabilité d'exercice.

### Dépenses par catégorie (2009-2010)



### 3.2 Liste des tableaux – Renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants peuvent être consultés sur [140] le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor:

- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Frais d'utilisation/Frais externes
- Renseignements sur les programmes de transfert (PPT)
- Initiatives horizontales
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Vérifications internes et évaluations

### 3.3 Autres sujets d'intérêt

#### 3.3.1 Membres du Conseil du CNRC

Le Conseil du CNRC fixe l'orientation stratégique de l'organisation et conseille le président en plus d'assurer le suivi des progrès en regard des plans stratégiques. Le ministère de l'Industrie peut également consulter le Conseil du CNRC pour obtenir des avis sur des questions touchant son mandat qui sont importantes pour la science et la technologie au Canada. Le Conseil se réunit habituellement trois fois par année et compte trois comités permanents : le Comité exécutif, le

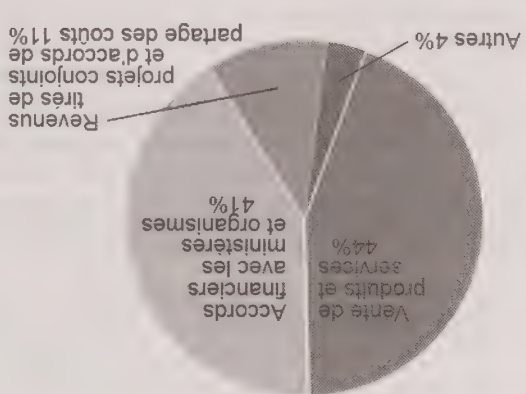
### 3.1 Principales données financières

Voici un aperçu général de la situation financière et des activités du CNRC. La méthode de la comptabilité d'exercice a été suivie afin de permettre les comparaisons avec les états financiers complets publiés sur le [2~a] site Web du CNRC.

État condensé de la situation financière (en milliers de dollars) à la fin de l'exercice (31 mars 2010)			
Variation en %			
2009-2010	2008-2009		
ACTIF			
Total de l'actif	816 923	821 313	(0,5 %)
TOTAL	816 923	821 313	(0,5 %)
PASSIF			
Total du passif	336 152	329 943	1,9 %
AVOIR			
Avoir total	480 771	491 370	(2,2 %)
TOTAL	816 923	821 313	(0,5 %)

État condensé des résultats (en milliers de dollars) à la fin de l'exercice (31 mars 2010)			
Variation en %			
2009-2010	2008-2009		
DÉPENSES			
Total des dépenses	1 032 652	899 430	14,8 %
REVENUS			
Total des revenus	169 627	156 246	8,6 %
COÛT NET DES OPÉRATIONS	863 025	743 184	16,1 %

### Revenus par catégorie (2009-2010)



Les revenus générés sont importants pour le CNRC, non seulement parce qu'ils contribuent au financement de ses dépenses de fonctionnement et de ses dépenses en immobilisations, mais aussi parce qu'ils témoignent de la valeur que le CNRC offre à ses clients et collaborateurs. Le CNRC a encaissé des revenus totaux de 169,6 millions de dollars en 2009-2010, une hausse par rapport à 156,2 millions de dollars en 2008-2009. La partie la plus importante des revenus générés du CNRC vient de la vente de produits et services (74,7 millions de dollars), surtout de

- *conçu ni mis en œuvre une initiative de recrutement comportant une stratégie de mise en valeur de sa marque afin d'aider l'organisation à attirer de nouvelles personnes de talent.* Le CNRC a plutôt décrété un moratoire sur l'embauche qui limite toute embauche à l'extérieur de l'organisation à des situations exceptionnelles. La stratégie de mise en valeur de la marque a également été mise en veilleuse afin que les ressources puissent être réattribuées à d'autres priorités. Le CNRC a bonifié son site Web consacré au recrutement et a commandé une analyse des meilleures pratiques en matière de publicité de recrutement.

On trouvera davantage de renseignements sur les Services internes sur le [2<sup>e</sup>] site Web du CNRC.

## 2.3.4 Leçons apprises

La méthodologie actuelle de calcul des équivalents temps plein (ETP) ne permet pas nécessairement de comparaisons avec l'utilisation réelle. L'utilisation annuelle future des ETP est estimée de manière approximative au moyen d'un calcul consistant à diviser la somme des crédits accordés au titre des salaires par le salaire moyen. Cette méthodologie repose sur plusieurs hypothèses, y compris le maintien d'une moyenne salariale constante tout au long de l'année. Le CNRC a appris que pour 2009-2010, ces hypothèses ne tenaient plus. Les valeurs indiquées à la rubrique « ETP prévus » ne peuvent donc être comparées aux valeurs réelles déterminées en fonction de l'utilisation véritable. Pour corriger la situation, le CNRC a investi dans le développement de ses systèmes existants afin qu'ils incluent une fonction de prévision des ETP pour l'année à venir et s'attend à ce que cette fonction soit opérationnelle pour l'année de référence 2012-2013.

Le CNRC a procédé à un examen à l'échelle de l'organisation de ses méthodes de planification des activités. Il a cerné des possibilités d'amélioration continue dans des domaines comme la simultanéité des activités de planification (notamment des priorités), la clarification des objectifs de la planification et l'obtention d'un engagement à tous les paliers de l'organisation. Le CNRC s'est attaqué à ces questions en se dotant d'un cycle de planification triennal rationalisé. La mise en œuvre complète de ce système a cependant été retardée parce qu'il a fallu s'attaquer en priorité à des besoins immédiats de la direction ayant trait à des risques financiers fraîchement décelés. Il s'en est suivi que les cibles de rendement et les dates cibles n'ont pas été revues ni révisées comme on le fait normalement dans le cadre de l'exercice de planification des activités. Le CNRC reconnaît que l'intégration de sa planification est un processus en évolution constante qui se développe et s'améliore à chaque cycle. En conséquence, il continuera de travailler à son amélioration continue et à sa mise en œuvre en 2010-2011. Les cibles de rendement pèrimeront d'ici la remplacees par des cibles de croissance ou de tendance.

Le CNRC a accompli des progrès importants dans la conception et le développement de politiques et de programmes de gestion des ressources humaines qui auront des retombées importantes. Le CNRC a appris que presque sans exception, toutes ces initiatives comportent un élément de gestion du changement auquel il faut s'attaquer. Le succès de la mise en œuvre dépendra de la capacité de l'organisation d'accorder plus d'importance à la gestion du changement et de sa capacité à entreprendre et absorber ces changements.



travaux ont été interrompus, car des problèmes de financement ont empêché sa mise en œuvre à l'échelle du CNRC. Les ressources ont plutôt été concentrées dans la conception d'un programme novateur de formation et d'orientation en ligne afin d'aider les employés à partager leurs connaissances et à gérer les dossiers des clients.

**Cadre d'éthique intégré** – Le CNRC s'est doté d'un cadre d'éthique intégré qui crée des liens entre les valeurs du CNRC et toutes les politiques et les pratiques déontologiques appliquées dans la fonction publique, dans l'industrie et dans les milieux de la recherche scientifique.

### **Harmonisation complète des ressources humaines, des ressources en capital, des technologies de l'information et des ressources financières avec les priorités** – Le CNRC a

continué d'accroître son efficacité et son efficacité tout en améliorant le rendement de la gestion. Les efforts se sont concentrés sur la diminution des frais généraux et l'amélioration des pratiques de gestion, notamment le renforcement de la capacité de démontrer les résultats obtenus. Dans la foulée de l'adoption de la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* et de la *Politique sur la gestion de projets*, le CNRC a créé un bureau de gestion des projets afin de mieux gérer la transition vers ces nouvelles politiques. Une évaluation de l'état de préparation à cette transition a été effectuée afin de bien positionner le CNRC en vue de la mise en œuvre d'un nouveau processus intégré de planification des investissements et d'une structure de gouvernance connexe des 2010-2011. Cette nouvelle démarche fait en sorte que les projets d'investissements sont maintenant classés et approuvés à l'échelle du CNRC. Elle assimile aussi de manière plus claire les investissements aux priorités stratégiques du CNRC et de l'administration fédérale.

Le CNRC a mis en œuvre un nouveau processus entièrement intégré de gestion du rendement des ressources humaines et de planification des activités qui a permis de saisir de manière plus efficace les données de rendement pertinentes et d'y accéder afin de mieux planifier et de prendre de meilleures décisions pour faire en sorte que les efforts des employés correspondent aux priorités de l'organisation.

Pour favoriser la mise en place d'une main-d'œuvre souple et mobilisée qui contribuera à la création d'un avantage concurrentiel durable pour le CNRC, ce dernier :

- s'est concentré sur l'établissement d'un leadership et sur la mise en œuvre d'une feuille de route pour le développement de nouveaux leaders;
- a élaboré un cadre de planification de la relève afin de surmonter les difficultés que pose la relève dans certains domaines clés où il est particulièrement vulnérable;
- a commencé la mise en œuvre d'un système révisé de gestion du rendement des employés qui est conforme à la stratégie 2011 du CNRC;
- a examiné ses politiques et ses pratiques en matière de dotation en personnel dans l'objectif d'accroître sa capacité d'embaucher de la main-d'œuvre et d'accroître la mobilité de celle-ci.

Même si ces activités étaient prévues, le CNRC n'a pas :

- *élaboré ni mis en œuvre une stratégie d'apprentissage pour s'attaquer aux besoins prioritaires de formation dans la mise en œuvre de sa stratégie organisationnelle.* Bien au fait des efforts qu'exigeait la création d'une stratégie d'apprentissage et reconnaissant la nécessité d'établir des priorités afin de tenir compte des ressources limitées dans le domaine de la formation, le CNRC a plutôt décidé de se concentrer sur l'établissement d'un leadership au sein de sa direction;

installations du CNRC qui, un peu partout au Canada, appuient la recherche dans des domaines d'importance nationale comme la santé et le mieux-être, les sources d'énergie durables, le secteur manufacturier et la métrologie. À la fin de mars 2010, 54 projets avaient été menés à terme pour une valeur totale de 8,7 millions de dollars. Cela représente environ 67 000 heures de main-d'œuvre en construction.

**Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF)** – Dans le cadre de cette initiative, le CNRC a reçu 4,84 millions de dollars du programme des infrastructures afin de réhabiliter des zones contaminées dans un effort pour assainir l'environnement et accroître la sécurité. Les travaux associés à cette initiative ont commencé en 2009 et se poursuivront en 2010-2011. La plus grande partie des crédits a été attribuée à des projets de réhabilitation des sols sur des emplacements situés à Montréal et à Penticton. Le solde des crédits servira à procéder à des évaluations de sites contaminés et à des travaux de gestion des risques dans un emplacement de Montréal, dans trois emplacements différents d'Ottawa et dans des emplacements à Penticton, Victoria, St. John's et Chicoutimi. La phase I de ce projet est maintenant terminée. La phase II est en cours sans aucune manifestation des risques cernés.

#### *Gestion des risques liés au Plan d'action économique du Canada*

En mai 2009, une stratégie complète d'atténuation des risques a été élaborée pour ce programme de deux ans et elle est mise à jour régulièrement. Un des principaux risques cernés est la capacité de gérer la charge de travail additionnelle créée par les fonds additionnels. Ce risque a été atténué avec succès en utilisant efficacement les ressources internes et en les complétant au moyen des ressources de sociétés de génie-conseil privées, lorsque c'était nécessaire. Les risques liés à la définition imprécise des projets et aux estimations de coûts connexes avaient également été établis et ont été gérés en effectuant un suivi diligent sur les prix, en précisant la portée des travaux et en substituant ou en ajoutant des projets, lorsque c'était nécessaire, de manière à utiliser efficacement les crédits versés. Toutes les méthodes et procédures de sous-traitance établies ont été respectées, le volume étant tout simplement plus élevé que d'habitude.

### **2.3.2 Avantages pour les Canadiens**

La mise en place d'une gouvernance efficace appuie la capacité du CNRC de respecter sa proposition de valeur, soit « Offrir des solutions scientifiques et technologiques intégrées dans des domaines d'une importance cruciale pour le Canada ». Des exemples des résultats obtenus par le CNRC à cet égard sont fournis sur le [2<sup>e</sup>] site Web du CNRC.

### **2.3.3 Analyse du rendement**

**Structure intégrée et modèle de gouvernance** – Le CNRC a précisé le rôle du Conseil du CNRC. Ce faisant, il a mis au point des mécanismes permettant au Conseil de contester les décisions de la direction et les a intégrées au processus annuel de planification des activités et de communication de l'information, et des moyens de remettre en question le travail du comité de la haute direction du CNRC.

**Intégration des services commerciaux et des services à la clientèle** – Le CNRC a mené un projet visant la mise en œuvre de pratiques et d'un logiciel pour faciliter la gestion du rendement et le partage de l'information sur les clients, et pour coordonner les interactions avec les clients. Un programme de gestion des relations avec la clientèle (GRC) a été testé avec succès, mais ces

ménées avec certaines PME sélectionnées qui ont profité de ces services. Ces entreprises ont indiqué que les entreprises accordaient une grande valeur aux analyses qui leur avaient été fournies pour les aider à trouver de nouveaux marchés et à prendre avec confiance leurs décisions en matière de développement de produits et d'investissement. Un partenariat a été formé avec Santé Canada afin d'assurer la prestation des services, ce qui a permis de mettre sur pied des services communs qui misent sur les compétences de chaque organisation et réduisent les coûts. Deux initiatives visant à assurer la visibilité et l'accessibilité des résultats des recherches menées au Canada sont venues à terme : les [13-0] Archives des publications du CNRC (NPARC) et PubMed Central Canada ont tous mis en œuvre les services de recherche sur le Web. Les NPARC contiennent actuellement plus de 50 000 publications, dont la version plein texte de 5 000 publications de chercheurs du CNRC.

On trouvera plus de renseignements sur l'activité de programme Soutien technologique et industriel sur le [2-0] site Web du CNRC.

### 2.2.4 Leçons apprises

Pour être en mesure d'offrir un niveau d'activité conforme aux crédits temporaires additionnels reçus dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, la capacité du personnel a été accrue grâce à la mise en œuvre de procédures de fonctionnement standard et d'un manuel pratique complet pour rationaliser la prestation du programme partout au pays. Cette initiative importante, combinée aux activités de gestion des risques, a entraîné une diminution du fardeau administratif pour les clients auteurs de petits projets, a abrégé les délais à l'intérieur desquels les nouveaux employés en région deviennent efficaces et a rendu généralement plus efficace l'administration du programme. Inévitablement, la capacité d'offrir des services consultatifs sans contribution financière correspondante s'en est trouvée réduite. Néanmoins, les services consultatifs, comme l'aide commerciale et technique et l'aide à la commercialisation ont continué d'être offerts aux clients financés afin d'assurer le succès de leurs projets.

## 2.3 Activité de programme : Services internes

Ressources financières 2009-2010					
(en millions de dollars)			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses prévues	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
80,6	105,8	123,3	831	665	166

L'écart entre les ETP prévus et les ETP réels est analysé à la [\*-0] section 2.3.4

### 2.3.1 Le Plan d'action économique du Canada

Le CNRC a reçu du Plan d'action économique du Canada des crédits pour deux initiatives qui ont été gérées dans le cadre de l'activité de programme Services internes. Voir la [\*-0] section 1.6 pour plus de détails.

**Modernisation des laboratoires fédéraux (MLF)** – Dans le cadre de cette initiative, le CNRC a reçu un total de 19,07 millions de dollars (8,7 millions de dollars en 2009-2010 et 10,36 millions de dollars in 2010-2011) pour s'attaquer à des problèmes d'entretien reporté et pour moderniser les



**Bâtir la capacité d'innovation des PME – Le**  
 CNRC s'est assuré qu'un nombre supérieur de nouvelles entreprises bénéficiaient de l'aide financière et non financière du Programme, élargissant de ce fait l'accès des PME aux services dont elles ont besoin et créant entre elles et le système d'innovation régional et communautaire des liens et des échanges de services efficaces qui sont à l'avantage de toutes les PME. Grâce au Plan d'action économique du Canada, le CNRC a élargi la portée de ses interventions en versant des fonds et en conseillant plus de 1 700 nouveaux clients, soit quatre fois plus de nouveaux clients financés qu'au cours de l'année précédente.

**Aider l'industrie à gérer les risques grâce au développement et à la commercialisation de nouveaux produits et à l'intégration de nouvelles méthodes et pratiques d'exploitation**

– Outre les risques qu'il accepte de partager avec les PME canadiennes en finançant en partie leurs projets technologiques, le CNRC aide les entreprises à réduire ou à gérer les risques liés au développement de nouveaux produits et de nouvelles méthodes. Le CNRC a notamment fourni à certaines entreprises des renseignements complets sur l'état du marché avant qu'elles ne se lancent dans l'adoption, l'adaptation ou le développement de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes et a aidé des PME à devenir « prêtes à investir ».

La société Eastside Industrial Coatings and Composites de Winnipeg est un excellent exemple de l'effet que l'aide du CNRC peut avoir sur les entreprises clientes. D'abord retenu pour offrir des conseils, le CNRC a participé à un projet d'étude de marché qui a contribué à la découverte d'un marché entièrement nouveau pour l'entreprise et a doté celle-ci des renseignements commerciaux dont elle avait besoin pour diversifier ses affaires, qui se cantonnaient au marché du matériel de transport, et pour les étendre au marché du matériel agricole. Grâce à un investissement minimal, le CNRC a aidé cette entreprise à développer un projet d'évaluation de nouveaux matériaux et de nouvelles méthodes, et à se doter d'une compétence solide dans le secteur du découpage robotisé au jet d'eau. Les gains d'efficacité qui en ont découlé et l'amélioration de la qualité du produit fini à procurer à l'entreprise un flux de revenus unique puisque les autres fabricants se sont tournés vers elle pour lui confier à contrat des découpes spécialisées.

De 2006 à 2009, Eastside Industrial est passée de 20 à 32 employés et d'un chiffre d'affaires de 2,5 millions de dollars à 5 millions de dollars. En 2009, l'entreprise a ouvert une nouvelle usine de fabrication de matériaux composites de 3 millions de dollars à Winnipeg. Une petite aide financière jumelée à de précieux conseils scientifiques a ainsi eu des retombées majeures sur ce client particulièrement bien disposé et a eu des retombées importantes sur l'économie locale.

**Aide intégrée –** Mad Rock Marine Solutions a mis au point une technique entièrement nouvelle pour régler certains problèmes inhérents aux embarcations de secours. L'entreprise a fait ses premiers pas dans l'installation de partenariat industriel du CNRC à St. John's, où elle a obtenu des services de mentorat et une aide pour tester ses produits. L'aide financière du CNRC et celle assurée la survie de l'entreprise au cours de ses premières années d'activité. Celle-ci a maintenant équipe 48 navires d'embarcations de secours et 30 autres navires figurent dans son carnet de commandes. Ses ventes sont passées de 10 000 \$ en 2005 à 3,7 millions de dollars l'année dernière. Au cours de cette même période, l'effectif de l'entreprise est passé de 4 à 14 employés. Mad Rock Marine Solutions a récemment été reconnue par la revue *Progress* comme la deuxième société en importance sur le plan de la croissance au Canada atlantique.

**Diffusion d'information en S-T et services de veille concurrentielle –** Le CNRC a donné à tous les Canadiens un accès à l'information mondiale de S-T. Il a en outre élargi l'accès à l'information pour les chercheurs de six ministères partenaires de la Cyberbibliothèque scientifique fédérale tout en réduisant les coûts grâce au succès des négociations du consortium de la [12] Cyberbibliothèque scientifique fédérale avec Springer, un important éditeur scientifique. Des services d'analyse de l'information et de veille technologique concurrentielle à l'appui des décisions de commercialisation ont été offerts à l'industrie canadienne. Des entrevues ont été



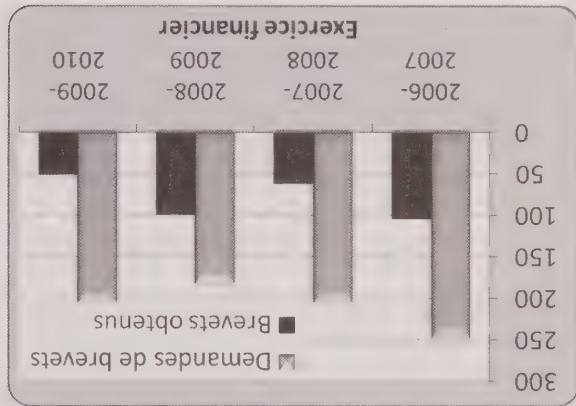
innovations ainsi que leur commercialisation. Le programme de la Bibliothèque scientifique nationale a assuré aux chercheurs canadiens un accès à l'information scientifique provenant du monde entier. En leur qualité de principal éditeur scientifique du Canada, les Presses scientifiques du CNRC ont servi de courroie de transmission aux meilleurs articles scientifiques dans des domaines clés pour les Canadiens.

## 2.2.3 Analyse du rendement

Le [11-0] Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) a réorienté sa gamme de services afin qu'elle comble mieux les besoins immédiats et émergents des PME d'aujourd'hui et afin d'aider ces dernières à se préparer en vue de l'avenir. Lorsque la conjoncture économique est stable, les PME ont besoin d'être mises en contact avec des sources d'aide et d'obtenir des services consultatifs techniques et commerciaux et une aide financière. Pendant les périodes de turbulence, ces besoins s'amplifient.

**Offre d'un soutien complet à la commercialisation, y compris une aide au transfert de technologie, à la gestion de la propriété intellectuelle, à l'octroi de licences et à l'entrepreneuriat** – Dans le cadre de ses efforts constants pour faire sortir les technologies des laboratoires et favoriser leur commercialisation, le CNRC a créé des services axés sur le transfert des technologies dans le domaine de la propriété intellectuelle (PI), de la négociation de contrats commerciaux complexes et du développement d'outils et de services à l'intention de ses clients de l'extérieur. Grâce à la mise en place de ces services en 2009-2010, le CNRC :

- a déposé 206 demandes de brevets (la décision de déposer ces demandes a été dans chaque cas prise après un processus rigoureux de divulgation qui a permis d'évaluer la brevetabilité et la qualité marchande des nouvelles technologies en cause et le CNRC s'est concentré sur les brevets ayant un potentiel assuré sur le marché);
- a obtenu 51 brevets.



[8-0] Dans le cadre d'une évaluation effectuée en 2009, on a établi que les acteurs des différentes grappes technologiques avaient perçu des changements positifs dans l'offre de services de soutien commercial qui leur était faite depuis le début du programme de financement des grappes et ont attribué une partie de ce changement au CNRC. Ces services de soutien sont notamment ceux fournis par l'ICIST-CNRC, le PARI-CNRC et les installations de partenariat industriel.

contributions versées aux entreprises dans le cadre du Programme et des crédits de 30 millions de dollars pour aider les entreprises à embaucher des nouveaux diplômés d'études postsecondaires dans le cadre du Programme Emploi jeunesse. En 2009-2010, l'octroi de cette somme s'est soldé par des contributions de 90 millions de dollars aux entreprises et l'injection de 10 millions de dollars dans des projets pour les jeunes.

Dans le cadre du budget 2009, le PARI-CNRC a également reçu des crédits additionnels de 27,5 millions de dollars dans le cadre du Programme de développement du Sud de l'Ontario de la nouvelle Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario). Ces fonds ont été versés au CNRC dans le cadre d'accords avec Industrie Canada visant à stimuler le développement économique et communautaire des PME dans le Sud de l'Ontario. Grâce à ces ressources, le PARI-CNRC a financé 387 projets d'innovation qui ont permis le maintien ou la création de 1 402 emplois.

## 2.2.2 Avantages pour les Canadiens

Le CNRC a appuyé la création de richesse au Canada en finançant les projets de certaines entreprises. Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) a consolidé le système canadien d'innovation en appuyant les organismes régionaux et nationaux de recherche et de développement, en aidant à titre individuel certaines entreprises à accroître leur capacité d'innovation au moyen de services consultatifs spécialisés et en procurant à des diplômés de fraîche date la possibilité d'occuper un poste stimulant correspondant à leurs études, ce qui a contribué au développement de la prochaine génération de personnel hautement qualifié dans le secteur de la recherche et du développement.

*Gestion des risques liés au Plan d'action économique du Canada*

Pour le CNRC, la capacité du personnel régional d'assurer une circulation efficace des fonds visant à stimuler l'économie, qui ont doublé le budget national du PARI-CNRC et quadruplé le budget du PARI-CNRC en Ontario, représentait un risque majeur susceptible de compromettre les résultats espérés. Le PARI-CNRC a été capable de s'acquitter de la tâche qui lui était confiée en réajustant ses ressources de manière à accroître la capacité du personnel en place, en mettant en œuvre des améliorations au mode de prestation de son programme et en réduisant la quantité de services consultatifs offerts. Les fonds additionnels ont également permis au PARI-CNRC de répondre plus efficacement aux demandes visant des projets d'innovation plus importants.

[10-9] Tisser des liens entre les entreprises de télécommunications partout sur la planète – Avalon Microélectronics, une petite entreprise canadienne, a développé un logiciel qui permet aux sociétés de télécommunications de procéder à l'interconnexion de leurs réseaux de fibres optiques. Avec l'aide du CNRC, Avalon a été en mesure de développer l'élément central de sa propriété intellectuelle, de créer une plateforme de démonstration et de prouver sa valeur dans les laboratoires des clients potentiels. Depuis que l'entreprise a créé des liens avec le CNRC en 2005, son effectif est passé de 4 à 22 employés et son chiffre d'affaires a gonflé de 100 000 \$ à 1,5 million de dollars.

Le bien-être social des Canadiens a également été rehaussé par l'aide apportée par le CNRC au développement des produits de ses clients, dont un bon nombre correspondent aux priorités stratégiques établies par l'administration fédérale, soit la santé, l'environnement, l'énergie et les technologies de l'information et des communications.

L'institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC) offre au milieu canadien de la recherche des outils et des services qui accélèrent les découvertes et les

apparent que pour un bon nombre de diplômés universitaires de la cohorte actuelle, la récompense immédiate que procure un emploi intéressant est plus alléchante que la perspective d'être le chef de sa propre entreprise. Le CNRC a appris à jumeler de « vieux entrepreneurs » avec des plus « jeunes ». Une entreprise établie déjà présente sur le marché et qui possède un certain nombre de connaissances a en effet plus de chance de réussir à vendre un produit issu d'une nouvelle technologie qu'une entreprise en démarrage totalement inconnue. Ces connaissances sont appliquées à titre expérimental dans l'exploitation d'une IPI.

2.2 Activité de programme : Soutien technologique et industriel (STI) <sup>8</sup>					
Ressources financières 2009-2010			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
(en millions de dollars)					
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Ecart
184,8	328,0	309,8	800	703	97
La différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est attribuable à l'augmentation de 125 millions de dollars du crédit des subventions et contributions dans le cadre du Plan d'action économique du Canada. Ce plan prévoyait un financement limité au titre des activités. L'écart entre les ETP prévus et les ETP réels est analysé à la [2.3.4] section 2.3.4					

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Accroissement de la capacité d'innovation des entreprises technologiques et industrielles satisfaites de l'aide à l'innovation reçue du CNRC	Pourcentage de clients de l'activité mars 2011	80 % d'ici mars 2011	Objectif dépassé	Les données de rendement suivantes sur les normes de service et les commentaires des clients indiquent un degré élevé de satisfaction de la clientèle. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le service de livraison de documents de l'ICIST-CNRC a permis à des organismes canadiens de R-D d'accéder à du savoir et à des compétences développées à l'échelle nationale et ailleurs dans le monde, 87 % des commandes de documents ayant été comblées et le taux de problèmes signalés ayant été faible à 3,1 %. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un examen des 437 rapports finaux provenant des clients du PARI-CNRC révèle ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>94 % d'entre eux ont déclaré une augmentation de leurs connaissances et de leurs capacités techniques, 70 % ont déclaré une augmentation de leur capacité de mener des activités de R-D et 93 % ont déclaré qu'ils prévoyaient tirer des avantages commerciaux de l'aide obtenue du CNRC.</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

## 2.2.1 Le Plan d'action économique du Canada

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada (voir les détails à la [2.1.6] section 1.6), le CNRC a reçu des crédits totaux de 200 millions de dollars sur deux ans afin de temporairement élargir les initiatives menées dans le cadre du PARI-CNRC s'adressant aux PME. Ces crédits comportaient notamment une enveloppe de 170 millions de dollars visant à doubler les

<sup>8</sup> On trouvera une description de cette activité de programme à la section 1.2



Selon KPMG, « l'estimation approximative de la valeur commerciale brute » de 12 entreprises sondées qui bénéficient de l'aide du Centre canadien de fabrication en photonique du CNRC devrait être de 500 millions de dollars d'ici 2014, comparativement à des dépenses en immobilisations et dépenses de fonctionnement de 62 millions de dollars financées par l'administration publique à ce jour. Le Centre dispose d'un budget de fonctionnement annuel d'environ 9 millions de dollars provenant de sources publiques et privées, ce qui comprend une somme de 2,5 millions de dollars tirés de la prestation de services à des clients. Sur le strict plan du chiffre d'affaires, les 12 entreprises mentionnées dans le rapport devraient collectivement enregistrer un chiffre d'affaires de 44,6 millions de dollars en 2009 et de 128 millions de dollars en 2014.

**Analyse des contributions du CNRC en R-D – En**  
 2009-2010, s'inspirant de la stratégie fédérale en S-T, le CNRC a ciblé stratégiquement ses activités dans des domaines d'intérêt national sur le plan social et économique et a ainsi contribué :

- à la compétitivité mondiale de l'industrie canadienne dans des secteurs clés et à la viabilité économique des collectivités (recherche sectorielle et appliquée et développement de technologies qui contribuent maintenant et qui contribueront dans l'avenir à la croissance économique et au maintien de la prospérité);
- à la poursuite des priorités canadiennes en S-T dans des domaines cruciaux pour l'avenir du Canada (recherche novatrice à plus long terme qui génère des découvertes scientifiques qui vont dans le sens de l'intérêt public). Notamment dans les domaines de la science et des technologies de l'environnement, des ressources naturelles et de l'énergie, de la santé et des sciences de la vie connexes et des technologies de l'information et des communications;
- au renforcement du système canadien d'innovation et de l'infrastructure canadienne de S-T (développement de plateformes technologiques critiques, diffusion du savoir, grandes infrastructures de S-T, codes et normes, etc.).

Ces questions sont analysées plus en profondeur sur le [2-9] site Web du CNRC.

### 2.1.3 Leçons apprises

Comme il ne dispose pas d'une méthode centrale pour la compilation et la gestion des données de rendement de ses activités, le CNRC réunit cette information en l'extrayant des divers systèmes de gestion de ses instituts. Conscient de l'inefficacité d'un processus aussi diffus et du potentiel d'erreur qu'il suscite, le CNRC a mis en œuvre le module *SAP Business Intelligence* (BI), un système de gestion de l'information qui possède la capacité de collecter des données de rendement au niveau central, transaction par transaction. Le système peut notamment compiler les données sur l'octroi de licences, la conclusion d'accords de collaboration et les commentaires des clients. Le système BI demeure à ce jour une « œuvre inachevée » et plusieurs modèles restent à développer afin de pouvoir saisir les données en temps réel. Lorsque le système sera entièrement intégré, on en arrivera à une gestion plus efficace du rendement de l'organisation en R-D, d'où des gains d'efficacité et de fiabilité.

[7-9] Les installations de partenariat industriel du CNRC (IPI) sont des lieux de travail uniques répartis dans plus de 15 établissements du CNRC un peu partout au Canada et qui accueillent des entreprises en incubation. Celles-ci peuvent y développer leurs technologies et exploiter certains débouchés tout en bénéficiant de l'aide et de la collaboration du CNRC. Comptant plus de dix années d'expérience dans la gestion d'installations de ce genre, le CNRC comprend maintenant qu'il faut beaucoup de temps avant qu'une entreprise technologique en démarrage typique atteigne un point de développement suffisant pour s'émanciper. Il semble également

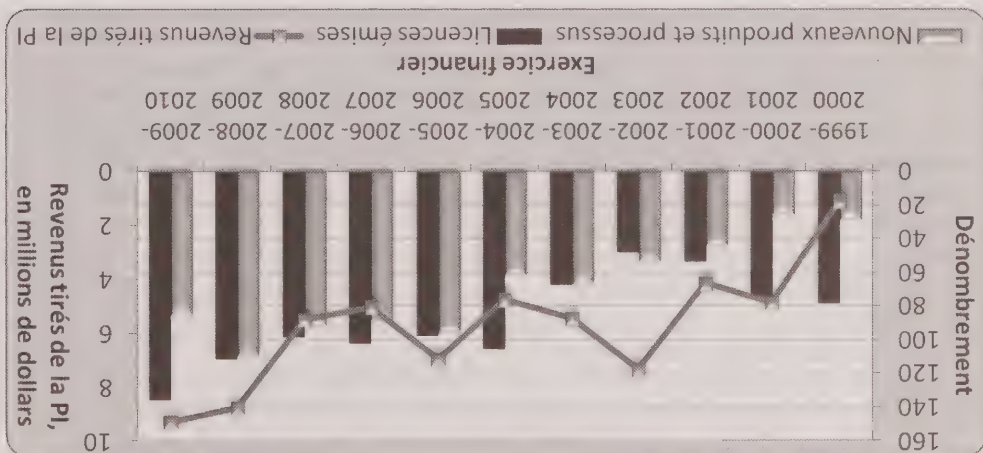


linéaire.

<sup>7</sup> Ces statistiques n'ont pas été collectées en 2007-2008. La valeur indiquée a été estimée suivant la méthode de la régression

Les activités d'octroi de licences du CNRC se sont de manière générale intensifiées pendant la décennie, le CNRC concentrant davantage son action sur la recherche appliquée axée sur les besoins du marché. Le nombre de licences émises a presque doublé, passant de 78 en 1999-2000 à un sommet de 135 en 2009-2010. Les revenus tirés de la propriété intellectuelle (PI) ont par ailleurs bondi, passant de 1,1 million de dollars en 1999-2000 à un sommet de 9,3 millions de dollars en 2009-2010. Le nombre de produits et de méthodes transférés à l'industrie<sup>7</sup> a presque triplé, passant de 29 en 1999-2000 à 85 en 2009-2010. L'augmentation des redevances en 2002-2003 est attribuée surtout au vaccin mis au point par le CNRC contre la méningite C et qui venait tout juste d'être approuvé pour utilisation au Canada. Les licences les plus productives, en termes de recettes tirées de la PI en 2009-2010, sont réparties dans plusieurs secteurs d'activités et sont concentrées dans les secteurs prioritaires à l'échelle nationale, soit la santé, les bioproduits, les technologies de l'information, les transports, la fabrication, l'aérospatiale et la construction sans oublier des atouts particuliers dans le domaine de l'immunologie.

L'importance croissante qu'accorde le CNRC à la recherche axée sur des solutions se reflète également dans l'augmentation de l'efficacité des licences. Pour chaque brevet obtenu par le CNRC en 2009-2010, celui-ci a émis 2,6 licences qui ont contribué à la croissance des entreprises canadiennes. Ce coefficient d'efficacité a plus que doublé par rapport à celui de 1,1 licence par brevet obtenu en 1999-2000.



## 2.1.2 Analyse du rendement

Souvent, le premier résultat concret d'un investissement en R-D est la publication d'un article dans une revue scientifique ou une revue spécialisée en génie. La publication d'un article est donc un bon paramètre pour prédire à court terme les résultats des recherches du CNRC et le nombre d'articles publiés peut servir à comparer le rendement du CNRC à celui d'autres organismes similaires dans le monde. En 2009-2010, le nombre [\*] d'articles publiés par le CNRC dans des revues à comité de lecture et dans des comptes rendus de conférences a diminué respectivement de 5 % et de 20,3 % par rapport à 2008-2009. Comme le CNRC a mis davantage l'accent sur la recherche appliquée et comme les restrictions budgétaires ont limité la présence d'employés du CNRC à des congrès, cette diminution est explicable. Le nombre déclaré de rapports techniques s'est par ailleurs accru considérablement depuis 2007-2008. Cette hausse est attribuable à l'amélioration du système qui fait le relevé systématique des rapports d'étalonnage et des certificats d'analyses chimiques émis.

**Les résultats des recherches menées par le CNRC sont excellents et sont cités plus souvent que la moyenne mondiale** – Une analyse bibliométrique effectuée en 2009<sup>5</sup> sur les résultats des recherches menées par le CNRC de 1997 à 2008 a révélé que la contribution du CNRC (articles publiés par des auteurs du CNRC) demeure élevée à 2,6 % par rapport à l'ensemble des articles publiés par des Canadiens. Les citations sont une mesure de l'utilisation potentielle par d'autres chercheurs des recherches effectuées par un chercheur et des retombées éventuelles de son travail sur celui d'autres chercheurs. Selon le rapport, les résultats de recherche du CNRC sont cités plus souvent que la moyenne mondiale et les articles du CNRC sont publiés dans des revues qui sont citées plus souvent que la moyenne à l'échelle mondiale. Ces résultats confirment ceux d'une étude précédente<sup>6</sup> qui indiquait que les articles publiés par le CNRC sont cités environ 40 % plus souvent que la moyenne mondiale et que le nombre d'articles publiés par les chercheurs du CNRC est supérieur à la moyenne canadienne et à la moyenne de l'administration fédérale des 26 années précédentes.

**Retombées des activités d'octroi de licences du CNRC** – Les statistiques sur l'octroi de licences sont un indicateur qui dénote bien les succès du CNRC dans sa démarche pour inciter les entreprises à mettre ses innovations sur le marché. Les licences accordées dénotent quant à elles la confiance de l'industrie dans la valeur commerciale des innovations du CNRC. En 2009-2010, le débit des technologies créées par le CNRC dans des secteurs d'activités en émergence et aux fortes retombées s'est accru, ce qui s'est traduit par l'adoption par l'industrie de 85 innovations uniques sous la forme de produits ou de méthodes. Le CNRC a déposé 206 demandes de brevets et a obtenu 51 nouveaux brevets. Le nombre de licences émises a augmenté de 22 % pour atteindre 135.

**Un avenir tridimensionnel pour l'industrie canadienne** – Depuis plus de dix ans, le CNRC bénéficie de la réputation méritée de principale ressource mondiale dans le secteur de l'imagerie. Le CNRC a cédé sous licences ses technologies d'imagerie tridimensionnelle à neuf entreprises canadiennes qui ont injecté collectivement une somme estimée à 50 millions de dollars par année dans l'économie canadienne et ainsi créé plus de 300 emplois. On ne fait que commencer à percevoir le potentiel véritable de ces technologies.

<sup>5</sup> A Bibliometric and Technometric Analysis of the National Research Council Canada (1997-2008). Science-Metrix, 4 décembre, 2009.  
<sup>6</sup> Bibliometric Analysis of the Scientific Production of the National Research Council of Canada, 1980-2007, Observatoire des sciences et des technologies, juillet 2008.

## 2.1.1 Avantages pour les Canadiens

Même s'il faut souvent des années avant que les retombées socio-économiques de la recherche scientifique deviennent visibles, les investissements effectués aujourd'hui n'en sont pas moins cruciaux pour l'innovation future et le maintien de la compétitivité mondiale du Canada. Le CNRC contribue au continuum de la recherche au Canada, de la recherche fondamentale à la commercialisation. Ces activités ont des retombées à long terme sur de nombreux segments de l'économie. Voici quelques exemples d'accomplissements et de jalons franchis dans les efforts à plus long terme déployés, démontrant les retombées que le CNRC génère pour les Canadiens. Des scientifiques et ingénieurs du CNRC ont contribué à des progrès majeurs dans les domaines suivants :

- techniques et dispositifs médicaux non invasifs pour établir précocement le diagnostic de maladies neurodégénératives comme la maladie d'Alzheimer et la maladie de Parkinson, d'en améliorer le traitement et de faciliter l'établissement du pronostic;
- stratégies novatrices à l'échelle moléculaire, technologies de production de vaccins et immunothérapies contribuant à la prévention et au traitement des maladies infectieuses;
- composés bioactifs d'origine marine pour le traitement des troubles neurologiques ou liés à l'obésité, le contrôle des infections et la stimulation du système immunitaire;
- développement de nouvelles plateformes de culture pour la production de biocarburants et de bioproduits industriels;
- développement de méthodes de synthèse biologique pour la production de produits pharmaceutiques, de produits naturels et de bioproduits industriels de qualité supérieure;
- développement de vecteurs à base de protéines comme traitement possible du cancer;
- piles à lithium-ion et piles à oxyde solide comme sources d'énergie portatives;
- développement de piles photovoltaïques sur des substrats souples et légers pouvant être intégrées à un tissu, à une pellicule pour fenêtres ou à une structure architecturale ou être intégrées à des appareils électroniques;
- matériaux de construction de meilleure qualité, notamment des bétons à rendement élevé et des plans de nature à protéger les infrastructures publiques d'importance critique contre les chocs extrêmes;
- conduite d'expériences sur le givrage afin de pouvoir modifier les règlements sur l'exploitation aérienne en période hivernale et de nature à accroître la sécurité aérienne;
- amélioration de la sécurité marine en mettant à l'épreuve le rendement des embarcations de sauvetage et leur capacité d'assurer la survie de leurs occupants dans des conditions hivernales ou dans des conditions de glace.

[9-21] Omnia Foods signe un contrat d'octroi de

licences pour obtenir une technologie de

diminution du cholestérol – Le CNRC a développé une nouvelle technologie qui contribue à réduire le niveau de mauvais cholestérol en réunissant dans un même produit des extraits naturels de plantes. Omnia Foods de Vancouver vient d'acquiescer les droits pour l'Amérique du Nord de cette technologie qui a été développée dans le cadre de l'initiative de développement d'une grappe technologique en sciences nutritionnelles et en santé à Charlottetown. Les recherches du CNRC démontrent que ce produit contribue à une diminution de 66 % du taux de cholestérol LDL, également connu sous le nom de « mauvais cholestérol », tout en réduisant la présence de gras dans le sang de 50 %, ce qui créera des avantages pour la santé des Canadiens.



3 On trouvera une description de cette activité de programme à la section 1.2.

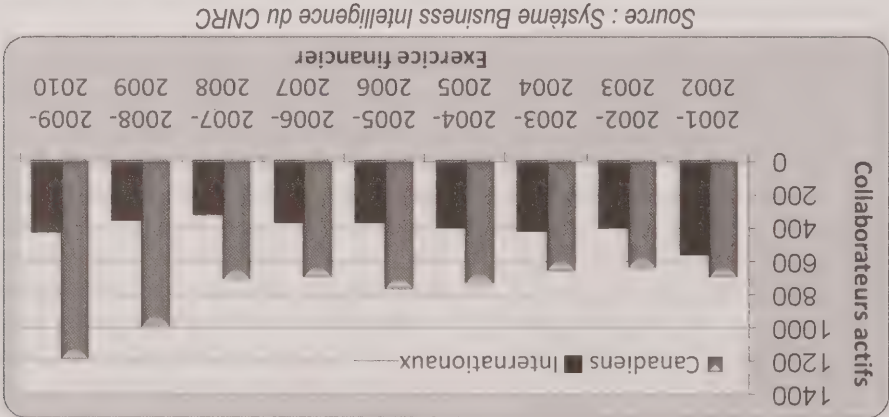
4 Dépassé : « Plus de 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (prouvé par l'indicateur et l'objectif, ou par les activités prévues et les extrants) par rapport au résultat attendu ou à la priorité précisée dans le RPP a été atteint au cours de l'exercice. »

Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010 du CNRC | Section II – Analyse des activités de programme

19

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement	Sommaire du rendement
Canadiens profit des recherches au leadership en Articles publiés dans des revues à comité de lecture, des comptes rendus de conférences et des rapports techniques	85 licences dans des secteurs industriels en émergence ou à fort retentissement d'ici mars 2011	3 500 articles publiés en mars 2010	Objectif dépassé <sup>4</sup>	Le nombre de licences émises a augmenté de 22 % pour passer à 135. De plus, le CNRC a mis sur le marché 85 innovations uniques sous la forme de produits ou de nouvelles méthodes pour l'industrie.
Excellence et leadership en recherche au profit des Canadiens	Articles publiés dans des revues à comité de lecture, des comptes rendus de conférences et des rapports techniques	3 500 articles publiés en mars 2010	Objectif dépassé <sup>4</sup>	Les chercheurs du CNRC ont publié au total 8 174 articles : 1 344 dans des revues à comité de lecture, 799 dans des comptes rendus de conférences et 6 031 rapports techniques.

2.1 Activité de programme : Recherche et développement (R-D) <sup>3</sup>					
Ressources financières 2009-2010			Ressources humaines 2009-2010 (ETP)		
(en millions de dollars)					
Dépenses	Total des autorisations	Dépenses Réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
439,8	556,3	497,9	2 873	3 140	267
La différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles est surtout imputable à une augmentation de 22,4 millions de dollars des revenus dépensés; à une augmentation de 13,5 millions des charges salariales; aux échanges de budget de fonctionnement et aux augmentations salariales découlant de la négociation des conventions collectives; à une augmentation de 23,4 millions de dollars des dépenses de fonctionnement et à une diminution de 0,5 million de dollars des dépenses en immobilisations et de 2,7 millions de dollars des paiements de transfert. L'écart entre les ETP prévus et les ETP réels est analysé à la [*(*)] section 2.3.4					





de centres de savoir possédant des attributs fondamentaux axés sur l'augmentation de la productivité et de la compétitivité du Canada. En 2009-2010, de concert avec Statistique Canada, le CNRC a quantifié les premiers résultats des efforts déployés pour assurer le développement et la croissance des grappes technologiques. Voici quelques exemples de résultats qui ont été validés et approuvés par Statistique Canada pour publication :

- **Croissance du nombre d'entreprises du secteur privé participant aux grappes** – En 2009, 2 356 entreprises privées, à l'exclusion des entreprises satellites, participaient au portefeuille d'initiatives de développement de grappes technologiques du CNRC. Le chiffre d'affaires total des entreprises appartenant aux grappes a augmenté, passant de 23 milliards de dollars en 2003 à 43 milliards de dollars en 2009.
- **Croissance des investissements privés en R-D** – Les entreprises des grappes ont investi 3,2 milliards de dollars dans la R-D en 2009, ce qui représente une hausse par rapport à 1,0 milliard de dollars en 2003. Ce montant représente entre 18 % et 21 % de tous les investissements en R-D industrielle au Canada en 2009. Il s'agit d'une hausse par rapport à 7 % de l'investissement total de R-D en 2003<sup>2</sup>.
- **Nombre total d'employés en R-D des entreprises privées participant aux activités des secteurs technologiques visés par les grappes** – Le nombre total d'employés d'entreprises privées effectuant de la R-D et participant aux activités des secteurs technologiques visés par les grappes était estimé à 23 500 en 2009 comparativement à 10 500 en 2003.

De plus, dans une [8-6] évaluation des IDGT effectuée en 2009, on concluait que la somme de 342 millions de dollars investie par le CNRC dans les grappes avait généré des investissements additionnels d'autres sources de 330 millions de dollars depuis la création des grappes jusqu'en 2007-2008.

## Le CNRC : Un partenaire incontournable

La valeur et la pertinence des recherches effectuées par le CNRC et des activités de soutien à ces recherches sont mises en évidence par les investissements de ses partenaires dans les projets menés conjointement. En 2009-2010, le CNRC comptait au total 1 245 accords de recherche conjointe actifs avec 1 184 partenaires canadiens et 414 partenaires internationaux provenant de l'industrie, des universités et du secteur public. La valeur du portefeuille de projets conjoints du CNRC a augmenté, passant de 415 millions de dollars en 2001-2002 à un sommet de 831 millions de dollars en 2009-2010, dont 207 millions de dollars venaient de l'étranger. Il y a eu une tendance à l'augmentation du nombre de collaborateurs canadiens au cours de cette période.

<sup>2</sup> Fondé sur les statistiques sur l'ensemble de la R-D industrielle au Canada en 2003 et en 2009. Voir le tableau 1 dans la publication 88-202-X de Statistique Canada – *Recherche et développement industriels : Perspective, 2009*. Les montants en dollars constants pour 2009 ont été calculés en utilisant le déflateur du PIB pour cette même année.

18 Section II – Analyse des activités de programme | Rapport ministériel sur le rendement de 2009-2010 du CNRC

## 2.0 Résultat stratégique

Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie

Souvent, les crises économiques importantes sont porteuses de changements économiques et structurels qui, en règle générale, offrent d'excellentes occasions aux innovateurs. Après les bouleversements économiques survenus récemment dans le monde, les entreprises canadiennes et les centres de recherche du Canada ont besoin d'aide pour créer très rapidement des occasions de ce genre. Grâce à ses compétences, à son infrastructure, à ses réseaux et partenariats nationaux et internationaux, le CNRC peut jouer un rôle stratégique, car il est l'instrument clé dont dispose l'administration fédérale pour s'attaquer aux enjeux nationaux d'importance pour les Canadiens et pour collaborer avec les milieux universitaires et industriels et ainsi faire le lien entre la création de savoir et les intérêts économiques collectifs. Compte tenu des récentes contraintes économiques auxquelles ont été soumises les petites et moyennes entreprises, le rôle du CNRC, qui consiste à faciliter l'innovation au sein de l'industrie canadienne, est devenu encore plus vital et est au cœur des efforts de relance économique.

Grâce à une étude économétrique élargie menée par Statistique Canada, le CNRC a atteint son objectif de rendement consistant à se doter d'une base de référence qui lui permettra ensuite de quantifier l'effet de ses activités sur l'accroissement de la capacité d'innovation de ses clients du secteur privé. Par ailleurs, les résultats préliminaires de l'étude ont révélé une croissance positive statistiquement significative (en termes de dépenses de R-D, d'embauche de personnel de R-D et de chiffres d'affaires) des entreprises clientes du CNRC par rapport aux entreprises qui ne sont pas ses clientes et dont l'échantillon a été établi par Statistique Canada. L'analyse était fondée sur une étude de plus de 10 000 clients au cours des dix années ayant précédé immédiatement 2009. Ces résultats font actuellement l'objet d'un rigoureux processus de validation avec Statistique Canada.

### Grappes technologiques du CNRC

Lorsqu'il y a dans une région donnée une concentration d'entreprises novatrices d'un même secteur, une « grappe technologique », ces entreprises tendent à en attirer d'autres du même secteur grâce à leur savoir-faire technologique et commercial et à l'intérêt pour toutes ces entreprises de partager les risques et les avantages dans le cadre de projets de recherche conjoints. Les grappes ainsi créées bénéficient fortement de la présence à l'échelle locale d'un organisme scientifique et technologique qui leur sert de point d'ancrage – habituellement un organisme de recherche réputé ou une université – et collabore avec elles en leur transférant des technologies et en favorisant un processus d'essaimage qui donne naissance à de nouvelles entreprises. C'est justement le rôle que le CNRC joue au sein des grappes technologiques du Canada. Les initiatives de développement de grappes technologiques régionales du CNRC (IDGT) constituent un excellent exemple de démarche conjointe qui appuie la stratégie fédérale en S-T et qui est destinée à accélérer la commercialisation de nouveaux produits, services, procédés et technologies en stimulant la capacité scientifique et technologique des entreprises dans des secteurs et des régions clés. Grâce aux dix années d'expérience du CNRC sur le terrain, l'investissement dans les grappes technologiques a mené à l'établissement un peu partout au pays

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, il est possible que la somme des montants ne donne pas le total indiqué.

Credited votes et postes législatifs (en millions de dollars)

### 1.7 Crédits votés et postes législatifs

Depenses consacrees au PASCF dans le cadre du Plan d'action economique du Canada (en millions de

**Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCf) :** Dans le cadre de cette initiative, le CNRC aura reçu d'ici 2010-2011 4,84 millions de dollars du programme des infrastructures afin de réhabiliter des zones contaminées. Ce plan s'inscrit dans un effort global pour assainir l'environnement et accroître la sécurité. Les travaux effectués dans le cadre de cette initiative ont commencé en 2009 et se poursuivront en 2010-2011.

Nombre d'emplois créés	Environ 145 000 heures de travail	En cours, 67 000 heures de travail en
------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------



il est question ci-dessous contribuent à la compétitivité à long terme du Canada et à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. Toutes ces initiatives ont été mises en œuvre à l'intérieur des enveloppes salariales existantes du CNRC.

**Élargissement temporaire du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC :** En vertu de cette initiative, le CNRC aura reçu d'ici 2010-2011 un total de 200 millions de dollars sur deux ans pour lui permettre d'élargir temporairement ses initiatives actuelles destinées aux PME dans le cadre du PARI-CNRC. Cette enveloppe comprend une somme de 170 millions de dollars qui vise à doubler les contributions versées aux entreprises par le Programme et une somme de 30 millions de dollars pour aider les entreprises à embaucher de nouveaux diplômés postes secondaires dans le cadre du Programme emploi jeunesse.

Dépenses dans le cadre du Plan d'action économique du Canada – PARI-CNRC (en millions de dollars)		
2009-2010 (prévues)	100,0	97,6
2010-2011 (prévues)	100,0	
<b>Résultats attendus du PARI-CNRC dans le cadre du Plan d'action économique du Canada :</b> Les PME canadiennes ont un accès fondé sur le mérite à une aide à l'innovation efficace, ce qui contribue à une richesse accrue pour le pays.		
Indicateurs de rendement	Objectifs	Progress accomplis
Nombre d'entreprises aidées	720 entreprises en mars 2010	1 355 entreprises
Nombre de diplômés placés	333 diplômés en mars 2010	488 diplômés

Dans le budget 2009, le gouvernement a aussi alloué au PARI-CNRC des crédits additionnels de 27,5 millions de dollars provenant de la nouvelle Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario). Ces fonds ont été remis au CNRC dans le cadre d'un accord conclu avec Industrie Canada afin qu'il appuie le développement économique et communautaire des PME dans le Sud de l'Ontario. Pour plus de détails, veuillez vous reporter à la [~@] section 2.2.1.

Dépenses du PARI-CNRC (FedDev Ontario) (en millions de dollars)		
2009-2010 (prévues)	27,5	27,3
2010-2011 (prévues)		42,8

Nota : Les valeurs indiquées sont celles des subventions et des contributions versées aux PME. La valeur prévue pour 2010-2011 comprend 26,6 millions de dollars venant du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) qui ont été ajoutés aux niveaux de référence du CNRC attribués au titre de FedDev Ontario.

**Modernisation des laboratoires fédéraux (MLF) :** Pour cette initiative, le CNRC aura reçu en deux ans un total de 19,07 millions de dollars d'aide du programme des infrastructures, aide qui est utilisée pour procéder à du rattrapage en matière d'entretien et afin de moderniser de manière générale les installations qui, au Canada, appuient la recherche dans des domaines d'importance nationale comme la santé et le mieux-être, les sources durables d'énergie, l'industrie manufacturière et la métrologie. Pour plus de détails, veuillez vous reporter à la [~@] section 2.3.1.

Dépenses consacrées à la MLF dans le cadre du Plan d'action économique du Canada (en millions de dollars)		
2009-2010 (prévues)	8,710	8,710
2010-2011 (prévues)		10,360
Indicateurs de rendement	Objectifs	Progress accomplis



Le budget 2009, c'est-à-dire le Plan d'action économique du Canada, a été conçu pour générer 4,9 milliards de dollars de nouveaux investissements en S-T, la somme la plus importante de l'histoire canadienne. Au moyen de ces investissements, l'administration fédérale entend renforcer l'économie, jeter les bases de l'avenir scientifique et technologique du Canada et faire en sorte que notre pays se hisse parmi les principaux chefs de file mondiaux de l'innovation. Les initiatives dont

## 1.6 Le Plan d'action économique du Canada

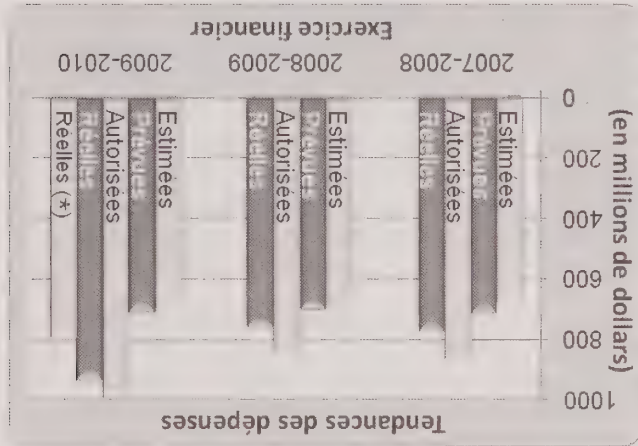
cette période de trois ans. 773,3 millions de dollars, soit une augmentation annuelle moyenne de moins de 0,9 % au cours de l'exercice 2009-2010 sont de l'exercice 2007-2008 à

moyennes au cours de la période allant de l'exercice 2007-2008 à cette somme, les dépenses Canada. Si l'on fait abstraction de Plan d'action économique du le cadre du budget 2009 au titre du 140 millions de dollars reçue dans attribuable à l'enveloppe de de cette augmentation est précédent. La plus grande partie dollars par rapport à l'exercice augmentation de 173,3 millions de 931 millions de dollars, soit une réelles se sont chiffrées à En 2009-2010, les dépenses

## 1.5 Profil des dépenses

**Débouchés** – Le CNRC entreprendra un exercice de renouvellement stratégique afin d'atténuer les risques cernés et afin de consolider sa position en tant que principal organisme de science, de technologie et d'innovation travaillant à la poursuite des priorités nationales et en tant que participant actif au programme visant à accroître la productivité et la compétitivité industrielle du Canada. Le CNRC occupe une position privilégiée pour contribuer à la résolution de ces enjeux d'importance nationale. Il est présent partout au pays et dispose d'un savoir-faire scientifique et technique multidisciplinaire et d'employés aguerris dans la résolution de questions complexes. Le CNRC peut aussi démontrer plus visiblement son efficacité en comblant le déficit national d'innovation en s'efforçant de faire sortir les découvertes scientifiques et technologiques et le savoir nouveau des universités et des laboratoires fédéraux pour les transformer en produits et services commercialisables, en étroite collaboration avec le secteur privé.

renouvellement de sa main-d'œuvre (recrutement et conservation, planification de la relève) représentaient un risque particulièrement élevé outre les risques prioritaires déjà définis précédemment. Ce fait mérite d'être souligné compte tenu de la nature des activités du CNRC qui dépendent fortement de la présence de personnel hautement spécialisé et des connaissances du personnel scientifique et technique. Des stratégies en matière de RH ont donc été élaborées afin de recenser à l'intérieur du CNRC les talents de gestionnaires, de rendre plus rigoureuse la planification de la main-d'œuvre (perfectionnement, formation) et de mettre en place un système amélioré de gestion du rendement des RH.



- croissants d'une main-d'œuvre vieillissante et de plus en plus expérimentée. Pour régler les problèmes de financement et atténuer les pressions financières, un certain nombre de mesures ont été mises en œuvre notamment, à court terme, le resserriment des restrictions sur les frais de déplacement et d'accueil, la tenue d'examen sur l'efficacité et l'imposition d'un moratoire sur l'embauche extérieure. Entre autres mesures à long terme, mentionnons la décision d'accorder une importance accrue à la recherche, à la génération de revenus et au développement de nouveaux modèles de prestation de services. Le module *Business Intelligence* de SAP, qui est maintenant fonctionnel, facilite la gestion de l'information financière et la production de rapports établissant des liens entre cette information et le rendement non financier. Un tableau de bord financier est également publié tous les mois et le CNRC effectue tous les trimestres un examen de sa situation financière. Un cadre de contrôle financier est en place et des [?] états financiers annuels vérifiés, accompagnés de commentaires et d'analyses, sont également publiés.
- Réévaluation de la stratégie : Une évaluation à mi-chemin de la stratégie du CNRC pour la période de 2006 à 2011 a été effectuée afin de mieux comprendre dans quelle mesure la mise en œuvre de cette stratégie a connu à ce jour du succès, quelles sont les leçons qu'on en a tirées et quelle serait la meilleure manière de procéder dorénavant. Cette évaluation a permis de cerner un certain nombre de correctifs nécessaires. Entre autres recommandations, mentionnons l'établissement d'un modèle de gouvernance de nature à optimiser les retombées des activités du CNRC, la définition et la communication claire de critères à jour pour étayer les décisions prises en matière d'établissement des priorités, et la mise en place d'un processus pour analyser les décisions d'investissement stratégique de manière à maintenir l'équilibre entre les besoins de recherche à court et à long terme. De plus, la mise en œuvre de nouvelles politiques du Conseil du Trésor sur la gestion de projets et la planification des investissements devrait avoir une incidence sur un bon nombre de questions entourant les décisions d'investissement.
  - Relations avec les intervenants : Une stratégie d'établissement de relations avec les intervenants a également été élaborée par la Direction des communications et des relations du CNRC afin de mieux faire connaître le rôle et la contribution du CNRC. À ce jour, la haute direction et la gestion s'emploient : 1) à cibler de manière plus stratégique les parties vraiment intéressées et de les mobiliser et 2) à faire en sorte que les messages clés appropriés sont formulés puis intégrés aux efforts de communication. Des progrès intéressants ont été accomplis au cours de l'été 2009-2010, plus de 30 événements associés aux succès du PARI-CNRC ayant été organisés de même qu'une douzaine d'autres annonces liées aux activités du CNRC. Les communications internes ont été bonifiées grâce à la modernisation du site Web, et par d'autres initiatives dont le projet pilote du Bureau des conférenciers. Ce dernier est devenu opérationnel en 2010. Les objectifs de cette dernière initiative sont plus particulièrement de relever l'image publique projetée par le CNRC et de lui permettre de mieux gérer ses relations clés et de les étendre; de promouvoir et de coordonner les invitations faites aux conférenciers scientifiques du CNRC de prendre la parole dans des événements publics et de devenir le principal outil par lequel le CNRC se positionnera en mettant en vitrine ses principaux accomplissements scientifiques, en sensibilisant la population à ses activités et en générant de l'enthousiasme à l'égard des sciences et de la technologie canadiennes.
- Dans le profil de risque annuel, on notait aussi l'existence de problèmes dans la gestion des ressources humaines (RH). Il était notamment question du fait que la capacité du CNRC et le

ressources, le CNRC a procédé à une rationalisation stratégique interne avant l'examen stratégique externe auquel il a été soumis. Ses ressources sont amoindries par les coûts

- Stratégies financières : Afin de contribuer à un meilleur ciblage dans la répartition des

susmentionnés. Voici quelques exemples :

Des travaux ont été entrepris sur un certain nombre de fronts afin de gérer les principaux risques

- connaissance limitée du rôle et des contributions du CNRC chez les principaux intervenants; susmentionnés; et

compte tenu des changements survenus dans l'environnement ainsi que des facteurs

- maintien de la pertinence des orientations du CNRC pour la mise en œuvre de sa stratégie

l'arrivée à terme des crédits de plusieurs programmes à financement temporaire;

comme la crise économique, l'examen stratégique, la hausse des coûts de fonctionnement et

- problèmes de financement et pressions financières (directes et indirectes) découlant de facteurs

dans le cadre de l'analyse et des conclusions contenues dans son profil de risque annuel (PR) :

accordé une attention particulière aux risques suivants et aux questions connexes qu'il avait définis les risques qui en découlent, de manière à atteindre ses objectifs. En 2009-2010, le CNRC a

recherche de moyens pour accroître la pertinence de ses activités au Canada et pour mieux gérer Dans la foulée de l'évolution des milieux scientifiques canadiens et mondiaux, le CNRC est à la

importantes en R-D.

l'échelle mondiale, certains pays comme les États-Unis et la Chine investissant des sommes

compétitivité du Canada grâce à l'innovation. Toutefois, la concurrence est de plus en plus vive à La stratégie fédérale en S-T veut combler le besoin constaté d'accroître la productivité et la

## 1.4 Analyse des risques

2011, La science à l'œuvre pour le Canada.

d'indicateurs pertinents pour surveiller les progrès accomplis dans l'exécution de la stratégie du CNRC de 2006 à

plus de continuer la mise en œuvre du tableau de bord prospectif pour l'ensemble de l'organisation, au moyen

poursuivre l'intégration de la gestion des risques à la planification des activités des instituts et des directions centrales en

investissements dans le cadre plus général de la planification des activités de la gestion du rendement. Le CNRC a

CNRC a travaillé à une intégration plus poussée des pratiques de gestion des risques des projets et de planification des

(CRG) à l'utilité du cadre de rendement est passée de « à améliorer » à « fort ». Pour combler les lacunes cernées, le

de la technologie et de l'innovation. La cote d'évaluation accordée dans le Cadre de responsabilisation de gestion

des décisions et afin de communiquer de l'information aux intervenants de l'extérieur comme le Conseil des sciences,

activités de programme du CNRC (AAP). L'information contenue dans le système est utilisée au moment de prendre

de données financières et de données de rendement dans toute l'organisation en s'appuyant sur l'Architecture des

transparence accrue. Ce nouveau système a été lancé en 2009-2010 afin de permettre la collecte et la communication

communication de l'information financière et non financière à l'appui du processus décisionnel et pour contribuer à une

Le CNRC a mis en place un nouveau processus intégré de planification et de gestion du rendement, ainsi que des

outils et des structures pour assurer l'harmonisation de ses activités avec les priorités fédérales, améliorer la

Le CNRC doit être un organisme national de recherche et d'innovation viable et

souple afin d'obtenir pour le Canada les résultats escomptés.

Priorités en matière de gestion	Type	Liens vers le [x-0] résultat stratégique 1
Priorité 4 – Gestion du programme de manière à assurer la viabilité et la souplesse de l'organisation	Continu	Le CNRC doit être un organisme national de recherche et d'innovation viable et souple afin d'obtenir pour le Canada les résultats escomptés.
Progrès accomplis – Entièrement atteint		
Le CNRC a mis en place un nouveau processus intégré de planification et de gestion du rendement, ainsi que des outils et des structures pour assurer l'harmonisation de ses activités avec les priorités fédérales, améliorer la communication de l'information financière et non financière à l'appui du processus décisionnel et pour contribuer à une transparence accrue. Ce nouveau système a été lancé en 2009-2010 afin de permettre la collecte et la communication de données financières et de données de rendement dans toute l'organisation en s'appuyant sur l'Architecture des activités de programme du CNRC (AAP). L'information contenue dans le système est utilisée au moment de prendre des décisions et afin de communiquer de l'information aux intervenants de l'extérieur comme le Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation. La cote d'évaluation accordée dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) à l'utilité du cadre de rendement est passée de « à améliorer » à « fort ». Pour combler les lacunes cernées, le CNRC a travaillé à une intégration plus poussée des pratiques de gestion des risques des projets et de planification des investissements dans le cadre plus général de la planification des activités de la gestion du rendement. Le CNRC a poursuivi l'intégration de la gestion des risques à la planification des activités des instituts et des directions centrales en plus de continuer la mise en œuvre du tableau de bord prospectif pour l'ensemble de l'organisation, au moyen d'indicateurs pertinents pour surveiller les progrès accomplis dans l'exécution de la stratégie du CNRC de 2006 à 2011, La science à l'œuvre pour le Canada.		



développement d'outils de simulation pour des piles lithium-ion en partenariat avec trois entreprises afin de réduire le délai de commercialisation de technologies émergentes dans la production des piles utilisées dans le secteur automobile. Dans le secteur biopharmaceutique, le CNRC a aidé une entreprise canadienne à développer des thérapies moléculaires ciblées contre la maladie d'Alzheimer. Dans le secteur de démonstration de capteur sans fil qui régleira certains problèmes de qualité de l'air intérieur dans les locaux commerciaux, à l'appui du secteur de la construction. Le CNRC a également livré 12 produits et procédés novateurs dans le secteur de la construction et des secteurs connexes. Même si les secteurs de la fabrication et des matériaux, des dispositifs médicaux et des produits chimiques avaient été désignés comme des secteurs clés, après une nouvelle analyse et la tenue de consultations auprès des parties intéressées, il a été établi que les besoins de ces secteurs seraient mieux servis si ces derniers étaient intégrés à d'autres initiatives du CNRC déjà en cours dans d'autres secteurs : secteur à forte composante manufacturière, santé et milieux-étère et énergie durable. Dans le secteur de la fabrication et des matériaux, le CNRC a collaboré avec trois grands producteurs canadiens de matériaux primaires à la mise en œuvre d'une technologie unique de surveillance en temps réel des processus. Dans celui des dispositifs médicaux, le CNRC a créé un dispositif permettant d'évaluer le niveau de conscience des personnes ayant subi un traumatisme crânien. Dans le secteur des produits chimiques, le CNRC a collaboré aux efforts de SynCorp Canada Limited et de Shell Canada pour développer des techniques plus propres et plus efficaces de séparation du bitume d'avec le sable et l'argile. On trouvera de plus amples renseignements à ce sujet dans le [2-3] site Web du CNRC.

Priorités opérationnelles	Type	Liens vers le [2-3] résultat stratégique 1
Priorité 3 – Offre un soutien industriel intégré qui mobilise des acteurs clés	Continu	Le système canadien d'innovation englobe toutes les organisations qui appuient la recherche, mènent des activités de recherche et transforment le nouveau savoir en produits et services qui sont ensuite vendus sur les marchés canadiens et internationaux. Le CNRC a renforcé le système canadien d'innovation en prêtant son concours à des organismes de recherche et de développement régionaux et nationaux, en aidant des entreprises à améliorer leurs capacités d'innovation grâce à la prestation de services de consultation spécialisés et en offrant une expérience de travail pertinente et stimulante à des diplômés universitaires de fraîche date afin de former la prochaine génération de personnel hautement qualifié dans le secteur de la recherche et du développement.

**Progrès accomplis – Entièrement atteint**

Le CNRC a établi la présence technologique un peu partout au pays. Dans le cadre de ces initiatives de développement de grappes technologiques du CNRC (IDGT) dans des collectivités, les instituts de recherche de l'organisation agissent comme plateformes tournantes, mettant à la disposition des acteurs de la grappe les laboratoires fédéraux dotés d'équipement de pointe, des locaux d'incubation et des services essentiels de mentorat en développement commercial. Les IDGT du CNRC ont accéléré la commercialisation de nouvelles technologies, de produits, de méthodes d'exploitation et de services, et accru la capacité scientifique et technologique dans les secteurs clés et dans les régions du Canada.

Le CNRC a joué un rôle crucial dans la promotion et le soutien des activités d'innovation des petites et moyennes entreprises dans un effort pour faire du Canada un chef de file de l'économie mondiale du savoir. Le CNRC a accru l'avantage dont dispose le Canada sur le plan du savoir en misant sur ses ressources uniques en S-T et en innovation pour aider les entreprises à exploiter les solutions et les débouchés qui s'offrent à elles, et en permettant aux organisations canadiennes de R-D d'avoir accès au savoir et aux compétences provenant du Canada et d'ailleurs dans le monde. De plus, le CNRC a offert aux entreprises la possibilité de s'installer dans des locaux de recherche de calibre mondial appelés [7-7] Installations de partenariat industriel (IPFI). Non seulement ces installations ont-elles permis aux entreprises technologiques novatrices d'accéder à des installations de recherche exceptionnelles, mais elles leur ont aussi permis d'accéder aux compétences et aux services de recherche du CNRC.

Le CNRC a ainsi donné aux entreprises un accès aux réseaux internationaux de technologies, de compétences, de ressources et de distribution en concluant des contrats d'octroi de licences, des alliances stratégiques, des échanges de personnel et des contrats de gestion. Ainsi, l'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC) a répondu à plus de 1 200 demandes de rapports personnalisés afin de faciliter la prise des décisions en recherche et en commercialisation. Le Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) a pour sa part financé à hauteur de 231 millions de dollars 3 827 projets d'innovation, ce qui a contribué au maintien de 11 928 emplois et au placement de 781 diplômés de fraîche date.



actuelle des affectations budgétaires qui entraîne des prévisions de dépenses et une allocation budgétaire artificiellement basses pour les Services internes. Cette anomalie du système de communication de l'information financière relative aux Services internes sera corrigée avec la mise en œuvre de la nouvelle Architecture des activités de programme en 2010-2011.

## Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités	Type	Liens vers le [5-0] résultat stratégique 1
opérationnelles		
<b>Priorité 1 – Appuyer la [5-0] Stratégie en S-1 du Canada</b>	Nouveau	Le CNRC a contribué à l'obtention du résultat stratégique consistant à établir une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation de la technologie et au soutien industriel en harmonisant ses activités avec la stratégie fédérale en S-1.

### Progress accomplis – Entièrement atteint

Le CNRC a contribué à la création d'un avantage entrepreneurial pour le Canada en concentrant ses activités de R-D sur la mise au point de solutions. De concert avec l'industrie, le CNRC a notamment contribué à la mise en marché au moment opportun de solutions dans les domaines prioritaires de l'administration fédérale en sciences et en technologie : ressources naturelles et énergie, santé et sciences de la vie et technologies connexes, sciences et technologies environnementales et technologies de l'information et des communications. Voici quelques exemples :

- Ressources naturelles et énergie : Le CNRC a contribué au développement, à temps pour les Jeux olympiques de 2010, du parc de 20 autobus électriques à piles à combustible utilisés par BC Transit à Whistler.
- Santé et sciences de la vie et technologies connexes : Le CNRC a signé un accord de transfert de technologie et de développement conjoint avec une importante société pharmaceutique afin de faire passer en phase de développement clinique une plateforme de vaccin à LPS contre la méningite B, une des causes principales de méningite.
- Sciences et technologies environnementales : Le CNRC a mis au point une démarche novatrice consistant à utiliser des bactéries se nourrissant de pollution pour nettoyer des sites contaminés.
- Technologies de l'information et des communications : Le CNRC a fourni aux développeurs et aux fabricants canadiens de dispositifs photoniques une installation commerciale de calibre mondial pour la fabrication de prototypes de dispositifs photoniques.

Le CNRC a également contribué au développement d'un avantage humain au Canada en offrant des possibilités d'emploi à plus de 600 attachés de recherche et diplômés de fraîche date afin de leur permettre de se perfectionner et d'enrichir leurs compétences.

Priorités	Type	Liens vers le [5-0] résultat stratégique 1
opérationnelles		
<b>Priorité 2 – Appuyer de R-D dans des secteurs industriels et mener des activités clés</b>	Continu	Le CNRC a analysé l'importance économique des différents secteurs d'activités industrielles au Canada, l'intensité de la R-D dans ces secteurs et les retombées potentielles de ses propres activités dans ces secteurs pour choisir quelques secteurs clés. La croissance et la compétitivité de tous les secteurs clés choisis dépendent de l'innovation et par conséquent, ils sont ceux le plus susceptibles de bénéficier des ressources et des connaissances que le CNRC peut offrir.

### Progress accomplis – Entièrement atteint

Pour s'assurer que ses activités ont un impact maximal, le CNRC a harmonisé ses efforts aux besoins cruciaux et aux débouchés des secteurs clés répertoriés et il a appuyé les recherches d'importance nationale. Parmi ces secteurs clés, nous mentionnons l'aérospatiale, l'agriculture, la biopharmaceutique, les technologies de l'information et des communications et la construction. Ainsi, le CNRC a appliqué ses capacités en nanotechnologie pour développer de nouveaux matériaux biocomposites de pointe susceptibles d'accroître l'avantage concurrentiel des sociétés manufacturières canadiennes tout en contribuant à une initiative industrielle globale visant à rendre plus écologique la production de pièces d'aéronef dans le secteur de l'aérospatiale. Dans le secteur agricole, les botanistes du CNRC ont découvert un gène qui stimule la productivité et la résistance du canola. Le CNRC a également travaillé au

Entièrement atteint : « A atteint 100 % du niveau de rendement attendu (comme en témoignent l'indicateur et l'objectif ou les activités prévues et les résultats escomptés) en ce qui concerne le résultat attendu ou la priorité définie dans le RPP correspondant pendant l'exercice financier. »

### 1.3 Sommaire – Rendement

Ressources financières pour 2009-2010		Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)	
(en millions de dollars)			
Dépenses	Total des	Dépenses	Ressources
prévues	autorisations	réelles	prévues
705,2	990,1	931,0	4 504
			4 508
			Écart
			4

Le montant des dépenses prévues de 705,2 millions de dollars représente la meilleure approximation du montant des dépenses connues au moment où le Budget principal des dépenses a été établi. Le total des autorisations comprend les dépenses prévues, les sommes provenant du budget 2009, celles provenant du Budget supplémentaire des dépenses et les autres autorisations législatives. La différence entre les dépenses prévues et le total des autorisations est de 284,9 millions de dollars (dont 140 millions de dollars au titre du Plan d'action économique du Canada, 71,9 millions au titre des coûts de main-d'œuvre (38,3 millions de dollars de paiements rétroactifs en vertu des conventions collectives; 1,4 millions de dollars en indemnités de départ, salaire tenant lieu de préavis et congés de maternité et 22,2 millions de dollars versés aux régimes d'avantages sociaux des employés), 69,4 millions au titre d'autres autorisations législatives, et 3,6 millions de dollars d'autres sources). La différence de 59,1 millions de dollars entre le total des autorisations et les dépenses réelles correspond aux fonds non dépenses venant de recettes réglementaires de 46 millions de dollars, d'affectations bloquées de 9 millions de dollars et de ressources non utilisées de 4 millions de dollars du crédit Paiements de transfert. L'utilisation des ressources humaines est exprimée en équivalents temps plein (ETP). L'écart entre les ETP prévus et les ETP réels est abordé à la [4-3] section 2.3.4

Nota : Sauf mention contraire, tous les résultats financiers ont été comptabilisés suivant la méthode de la comptabilité de caisse afin de permettre les comparaisons historiques.

**Résultat stratégique 1 :** Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie.

Indicateurs de rendement		Objectifs		Rendement de 2009-2010	
Évolution en pourcentage de la capacité d'innovation des clients du secteur privé établie en fonction de la croissance des entreprises clientes. La croissance de la capacité d'innovation des entreprises clientes est mesurée en fonction des dépenses annuelles de R-D des entreprises clientes et de leur nombre d'emplois techniques affectés à des activités de R-D.		L'exercice 2009-2010 un seuil de référence et d'innovation des clients et sur le rôle joué par le CNRC dans la création de cette croissance. Le CNRC a travaillé avec Statistique Canada pour établir des modèles de comparaison du rendement au moyen de six bases de données sur les PME. La modélisation et l'analyse de données portant sur plus de 10 000 clients et sur des entreprises non clientes sont terminées et les résultats sont actuellement examinés avec l'aide de Statistique Canada. Les résultats préliminaires sont positifs et significatifs sur le plan statistique. Les résultats finaux devraient être déposés en 2010-2011.		Le CNRC s'est doté d'un cadre économétrique et statistique qui lui sert à mesurer les retombées économiques de ses activités et de ses recherches sur ses clients par rapport aux non-clients. L'analyse est centrée sur la croissance de la capacité d'innovation des clients et sur le rôle joué par le CNRC dans la création de cette croissance. Le CNRC a travaillé avec Statistique Canada pour établir des modèles de comparaison du rendement au moyen de six bases de données sur les PME. La modélisation et l'analyse de données portant sur plus de 10 000 clients et sur des entreprises non clientes sont terminées et les résultats sont actuellement examinés avec l'aide de Statistique Canada. Les résultats préliminaires sont positifs et significatifs sur le plan statistique. Les résultats finaux devraient être déposés en 2010-2011.	

Activité de programme	Dépenses Réelles (en millions de dollars)	2009-2010 (en millions de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Recherche et développement	455,6	439,8	439,8	556,3	497,9
Soutien technologique et industriel	189,9	184,8	184,8	328,0	309,8
Services internes	112,4	80,6	80,6	105,8	123,3
Total	757,9	705,2	705,2	990,1	931,0

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, il est possible que la somme des montants ne donne pas le total indiqué. La différence entre les dépenses réelles et les dépenses prévues des Services internes est attribuable à la méthodologie

## 1.2 Architecture des activités de programme (AAP) 2009-2010

Résultat stratégique	Activité de programme	Sous-activité
Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie	<p>[*~D] Recherche et développement (R-D)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut de recherche en biotechnologie du CNRC</li> <li>• Institut des sciences biologiques du CNRC</li> <li>• Institut du biodiagnostic du CNRC</li> <li>• Institut des biosciences marines du CNRC</li> <li>• Institut de biotechnologie des plantes du CNRC</li> <li>• Institut des sciences des microstructures du CNRC</li> <li>• Institut de technologie de l'information du CNRC</li> <li>• Institut des étalons nationaux de mesure du CNRC</li> <li>• Institut national de nanotechnologie</li> <li>• Institut Steacie des sciences moléculaires du CNRC</li> <li>• Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC</li> <li>• Institut de recherche aérospatiale du CNRC</li> <li>• Institut de recherche en construction du CNRC</li> <li>• Institut des technologies océaniques du CNRC</li> <li>• Institut d'innovation en piles à combustible du CNRC</li> <li>• Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement du CNRC</li> <li>• Institut des matériaux industriels du CNRC</li> <li>• L'initiative en génomique et en santé du CNRC</li> <li>• Tri-University Meson Facility (TRIUMF)</li> <li>• Centre d'hydraulique canadien du CNRC</li> <li>• Centre de technologie des transports de surface du CNRC</li> </ul>	
	<p>[*~I] Soutien technologique et industriel (STI)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC</li> <li>• Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC</li> </ul>	
	<p>[*~S] Services internes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance et soutien administratif</li> <li>• Services de gestion des ressources</li> <li>• Services de gestion de l'actif</li> </ul>	

[\*~I] L'activité de programme Recherche et développement (R-D) est entreprise dans des domaines stratégiques de la science et du génie afin de favoriser l'application de technologies novatrices en facilitant leur commercialisation et leur transfert dans des secteurs économiques clés correspondant aux priorités scientifiques et technologiques nationales. Ces domaines prioritaires sont les technologies environnementales, l'énergie et les ressources naturelles, la santé et les sciences de la vie et les technologies connexes, et les technologies de l'information et des communications. Dans ces domaines prioritaires, le CNRC contribue à la richesse collective des Canadiens tout en appliquant la stratégie fédérale en sciences et en technologie et en répondant au vœu du gouvernement du Canada de favoriser l'avènement au pays d'une économie novatrice axée sur le savoir. Le CNRC est également dépositaire de l'infrastructure scientifique nationale qu'il met au service de l'industrie, des universités et de collaborateurs. Il gère notamment les installations nationales d'astronomie, d'astrophysique et de métrologie.

[\*~S] Le secteur Soutien technologique et industriel s'occupe de la prestation des services d'aide technologique, d'aide financière et d'aide à la commercialisation aux petites et moyennes entreprises, et de la diffusion d'information scientifique, technique et médicale aux entreprises, aux organismes publics et aux universités. Il appuie par ailleurs les dirigeants et gestionnaires du CNRC dans leurs relations avec les entreprises.



**Cadre de responsabilisation du CNRC**

Le CNRC est un établissement public canadien relevant du Parlement du Canada par l'entremise du ministre de l'Industrie. Il travaille en partenariat avec les organismes du Portefeuille de l'Industrie afin de mettre à contribution les ressources complémentaires dont ceux-ci disposent et d'exploiter les synergies possibles pour, entre autres, accroître la capacité d'innovation des entreprises grâce à la science et à la technologie, stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) et favoriser la croissance économique dans les collectivités canadiennes. Le Conseil du CNRC formule les orientations stratégiques de l'organisation, analyse son rendement et conseille le président. Le président dirige l'organisation et à ce titre, il lui incombe de faire en sorte que les stratégies de l'organisation soient mises en œuvre et qu'elles donnent les résultats escomptés. Chacun des six vice-présidents (Sciences de la vie, Sciences physiques, Génie, Soutien technologique et industriel, Ressources humaines et Services de gestion intégrés) assume la responsabilité d'un portefeuille d'instituts de recherche, de programmes ou de directions centrales. Par ailleurs, les dossiers de la gouvernance et de la responsabilité, de l'éthique, de la gestion des conflits d'intérêts, des communications et relations, des politiques organisationnelles et de la gestion du rendement et des stratégies incombent au secrétaire général.

- **Avantage humain**  
Effectif de base composé de plus de 4 500 personnes talentueuses et déterminées qui sont engagées dans plus de 1 100 projets conjoints de recherche d'une valeur totale de plus de 800 millions de dollars.
- **Avantage du savoir**  
Capacité de production de savoir de pointe par la publication d'articles dans des revues à comité de lecture, des comptes rendus de conférences et des rapports techniques
- Capacité de réunir des équipes de recherche multidisciplinaires capables de s'attaquer à des enjeux d'importance nationale
- Compétences requises pour gérer des projets de recherche visant des résultats précis et des objectifs à long terme
- **Avantage entrepreneurial**  
Capacité d'aider les entreprises à faire avancer les découvertes des laboratoires au stade du développement de produits, de la construction de prototypes et de la commercialisation sur les marchés mondiaux
- Capacité de mettre sur pied des programmes nationaux offerts dans toutes les régions du pays
- Infrastructure nationale de S-T positionnée pour relever la capacité d'innovation du Canada dans les domaines existants ou en émergence de la recherche en contribuant à la création de réseaux pour les chercheurs et les entreprises, à la formation de personnel hautement qualifié, à la naissance de nouvelles entreprises technologiques et à la création d'emplois et au transfert de savoir et de technologies aux entreprises canadiennes
- Capacité de mettre en œuvre dans l'exécution de son mandat une démarche intégrée de recherche, de développement de technologies et de création de liens industriels afin de procurer au Canada un accès aux infrastructures internationales de S-T



## 1.1 Raison d'être et responsabilités

Le CNRC est l'une des principales ressources que possède le Canada pour ne pas se laisser distancer dans les domaines de la science et de la technologie (S-T) dans le contexte changeant de l'innovation, en vue d'améliorer le bien-être social et économique des Canadiens. Présent dans toutes les provinces, le CNRC dispose de solides assises nationales et de réseaux internationaux pour aider le Canada à demeurer concurrentiel au sein d'une économie mondiale en transition. Le CNRC, grâce à son expertise et à la nature unique de ses contributions concourt au jallissement des idées et au transfert subséquent des fruits de la recherche vers le marché en menant des activités de R-D dans des domaines d'importance cruciale pour l'avenir du Canada; en offrant un soutien technologique et industriel de nature à favoriser l'innovation industrielle et communautaire et la croissance; et en offrant, maintenant et perfectionnant l'infrastructure nationale et l'information dont ont besoin les communautés scientifique et industrielle pour favoriser l'innovation et permettre au Canada de rester à la fine pointe. L'approche adoptée par le CNRC est étroitement harmonisée avec la stratégie fédérale en S-T du Canada de 2007, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, et repose sur quatre éléments principaux : l'excellence en recherche, les priorités à court et à long terme, des partenariats solides et une responsabilisation accrue.

### Mandat du CNRC

En vertu de la [3] *Loi sur le Conseil national de recherches*, il incombe notamment au CNRC :

- d'effectuer, de soutenir ou de promouvoir des travaux de recherche scientifiques et industriels dans différents domaines d'importance pour le Canada;
- d'offrir des services scientifiques et technologiques vitaux pour les milieux de la recherche et de l'industrie;
- d'étudier des unités et techniques de mesure;
- de travailler à la normalisation et à l'homologation d'appareils et d'instruments scientifiques et techniques ainsi que de matériaux utilisés ou utilisables par l'industrie canadienne;
- d'assurer le fonctionnement et la gestion des observatoires astronomiques établis ou exploités par le gouvernement du Canada;
- d'administrer les activités de recherche et de développement du CNRC, y compris d'assurer le processus d'attribution des subventions et des contributions versées dans le cadre de projets internationaux;
- de mettre sur pied une bibliothèque scientifique nationale et d'en assurer le fonctionnement;
- de publier, de vendre ou de diffuser autrement de l'information scientifique et technique s'il le juge nécessaire.

### Cadre des activités du CNRC

La stratégie fédérale en sciences et en technologie, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, a été lancée en mai 2007. Elle esquisse un plan qui vise à procurer au Canada trois avantages clés : un *avantage entrepreneurial*, un *avantage du savoir* et un *avantage humain*. Le CNRC possède des attributs uniques favorisant la création des trois avantages décrits dans la stratégie en S-T qui influent sur son cadre de fonctionnement. Voici quelques-uns de ces attributs :

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010 du Conseil national de recherches du Canada.

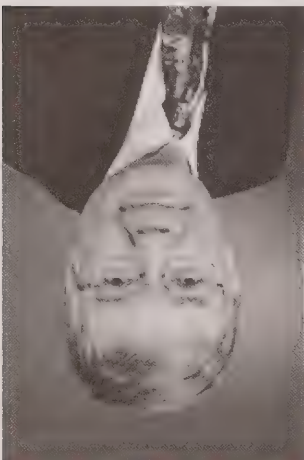
En 2009-2010, le CNRC est parvenu à trouver un équilibre entre les mesures d'efficacité décou lant de l'Examen stratégique fédéral et la poursuite des objectifs énoncés dans la stratégie fédérale Réaliser le potentiel des sciences et des technologies à l'avantage du Canada.

Le présent rapport témoigne de la détermination des employés du CNRC à faire preuve d'excellence et à accroître la capacité d'innovation du Canada en travaillant avec plusieurs instituts, dans plusieurs disciplines et avec des collaborateurs au Canada et ailleurs dans le monde. Les onze initiatives de développement de grappes technologiques du CNRC constituent un bel exemple de la méthode axée sur les partenariats sous-jacente à la stratégie fédérale en S-T

qui accélère la commercialisation des nouvelles technologies et des nouveaux produits, processus et services et qui établit la capacité canadienne en S-T dans des domaines et des régions clés. Depuis 2003, les initiatives de développement de grappes technologiques ont accru la productivité du Canada en stimulant de manière importante la participation des entreprises privées, les investissements privés en recherche et en développement (R-D) et la croissance des effets

affecés à la R-D au sein des grappes technologiques. Les activités ciblées de R-D du CNRC dans les [2-3] secteurs industriels clés correspondent aux priorités fédérales en S-T et, de concert avec le Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) elles appuient la croissance des entreprises novatrices canadiennes, créent des emplois et favorisent le développement de technologies qui amélioreront la qualité de vie des Canadiens. Le PARI-CNRC est l'un des moyens les plus importants mis en œuvre dans le Plan d'action économique du Canada pour stimuler l'économie. Doté d'une enveloppe budgétaire additionnelle de 100 millions de dollars pour le dernier exercice seulement, il a financé les projets de plus d'un millier d'entreprises additionnelles, appuyant ainsi la création de 5 000 emplois pour les Canadiens. En 2009-2010, les activités de R-D du CNRC ont influé sur la vie des Canadiens de nombreuses manières. Le CNRC a notamment appuyé l'organisation des Jeux olympiques d'hiver de 2010 en mettant au point des véhicules utilisant des sources novatrices d'énergie propre et il a aidé les athlètes canadiens en analysant de manière détaillée l'aérodynamisme de leur équipement et de leurs vêtements, ce qui les a aidés à ramener au pays un nombre record de médailles olympiques.

J'ai été nommé à la direction du Conseil national de recherches du Canada en avril 2010. Comme le CNRC arrive bientôt au terme de sa stratégie quinquennale, j'entreprendrai le renouvellement de cette stratégie de manière à renforcer la position du CNRC comme organisme clé en sciences, en technologie et en innovation dont les activités sont harmonisées aux priorités nationales, et comme véritable pôle de la productivité et de la compétitivité canadiennes.



John McDougall, président



L'an dernier, le Canada a été le dernier pays à entrer dans la récession mondiale. Aujourd'hui, son économie commence à en émerger dans une meilleure position que celle des autres pays avancés de la planète. Les principales mesures de stimulation adoptées et les investissements réalisés au cours de la première année du [1<sup>er</sup>] *Plan d'action économique du Canada* n'ont cessé d'engendrer des résultats et ont aidé le Canada à se démarquer de ses homologues du G8 au chapitre de la vigueur économique.

En 2009-2010, le Ministère a rapidement collaboré avec le portefeuille de l'Industrie à la mise en œuvre d'initiatives de stimulation opportunes et ciblées. Constitué d'Industrie Canada et de dix autres organismes, sociétés d'État et organes quasi judiciaires, le Portefeuille aide le Ministère à développer une économie plus productive et plus concurrentielle.



Industrie Canada collabore de près avec le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) pour propulser le pays à l'avant-garde de l'économie mondiale du savoir. L'an dernier, le gouvernement du Canada a investi 200 millions de dollars sur deux ans dans le Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC afin de l'aider à élargir temporairement ses initiatives destinées aux petites et moyennes entreprises. Le CNRC a obtenu du succès dans la commercialisation de ses technologies et a conclu 135 conventions de licence en 2009-2010, soit 22 p. 100 de plus qu'en 2008-2009, afin d'appuyer la croissance économique dans des secteurs industriels comme les technologies de l'information, la fabrication et les bioproduits.

Le Ministère continuera de voir à la création des emplois et des industries de l'avenir, ici même au Canada. Nous poursuivrons la mise en œuvre des plans de stimulation existants et ne cesserons de soutenir les priorités gouvernementales. Pour ce faire, nous devons veiller à instaurer les bonnes conditions et les cadres réglementaires qui inciteront à investir au Canada. Il nous faut aussi soutenir davantage la recherche-développement afin d'améliorer la compétitivité à long terme du pays et développer une économie numérique.

Je collaborerai avec les partenaires du Portefeuille de l'Industrie, le secteur privé et les autres gouvernements en vue d'améliorer la productivité du Canada et de jeter les bases d'une croissance forte, durable et équilibrée.

Je suis heureux de vous présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* du Conseil national de recherches du Canada.

Le ministre de l'Industrie,  
Tony Clement





## Table des matières

3	Message du ministre.....
5	Message du président.....
6	Section I – Aperçu.....
6	1.1 Raison d'être et responsabilités.....
8	1.2 Architecture des activités de programme (AAP) 2009-2010.....
9	1.3 Sommaire – Rendement.....
12	1.4 Analyse des risques.....
14	1.5 Profil des dépenses.....
14	1.6 Le Plan d'action économique du Canada.....
16	1.7 Crédits votés et postes législatifs.....
17	Section II – Analyse des activités de programme.....
17	2.0 Résultat stratégique.....
19	2.1 Activité de programme : Recherche et développement (R-D).....
20	2.1.1 Avantages pour les Canadiens.....
21	2.1.2 Analyse du rendement.....
23	2.1.3 Leçons apprises.....
24	2.2 Activité de programme : Soutien technologique et industriel (STI).....
24	2.2.1 Le Plan d'action économique du Canada.....
25	2.2.2 Avantages pour les Canadiens.....
26	2.2.3 Analyse du rendement.....
28	2.2.4 Leçons apprises.....
28	2.3 Activité de programme : Services internes.....
28	2.3.1 Le Plan d'action économique du Canada.....
29	2.3.2 Avantages pour les Canadiens.....
29	2.3.3 Analyse du rendement.....
31	2.3.4 Leçons apprises.....
32	Section III – Renseignements supplémentaires.....
32	3.1 Principales données financières.....
33	3.2 Liste des tableaux – Renseignements supplémentaires.....
33	3.3 Autres sujets d'intérêt.....
33	3.3.1 Membres du Conseil du CNRC.....
34	3.3.2 Renvois en ligne.....



**Conseil national de recherches Canada**

**2009-2010**

**Rapport ministériel sur le rendement**

**Le ministre de l'Industrie**



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



# Conseil national de recherches Canada

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010

Canada



Government  
Publications

# National Round Table on the Environment and the Economy

2009-10  
Estimates

Part III - Departmental Performance Report

For the period ending  
March 31, 2010

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5


Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# **National Round Table on the Environment and the Economy**

**2009–2010**

**Departmental Performance Report**



**The Honourable Jim Prentice**  
Minister of the Environment



# Table of Contents

<b>Message from the President and CEO .....</b>	<b>i</b>
<b>Section 1: Agency Overview.....</b>	<b>1</b>
1.1 Summary Information.....	1
Raison d’Être and Responsibilities .....	1
1.2 Strategic Outcome.....	2
Program Activity Architecture (PAA).....	3
1.3 Performance Summary .....	3
Financial Resources .....	3
Human Resources .....	3
Planning Summary.....	4
1.4 Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	4
1.5 Risk Analysis .....	5
Context.....	5
Risk Factors .....	5
1.6 Expenditure Profile .....	6
1.7 Voted and Statutory Items .....	6
<b>Section 2: Analysis of Program Activity by Strategic Outcome.....</b>	<b>7</b>
2.1 NRTEE Strategic Outcome.....	7
The NRTEE Performance Measurement Framework.....	7
2.2 Program Activity Summary.....	8
Produce Advice.....	8
Promote Advice .....	11
Apply Sound Management Practices.....	14
2.3 Performance Analysis .....	15
2.4 Lessons Learned .....	17
2.5 Benefits for Canadians.....	17
<b>Section 3: Supplementary Information.....</b>	<b>19</b>
3.1 NRTEE Financial Highlights.....	19
3.2 NRTEE Financial Statements .....	19
<b>Section 4: Other Items of Interest .....</b>	<b>21</b>
4.1 NRTEE Stakeholders and Their Expectations.....	21
4.2 NRTEE Members .....	22
4.3 NRTEE Contact Information .....	23





## MESSAGE FROM THE PRESIDENT AND CEO

The year was an exceptionally busy and successful one for the Round Table. The NRTEE published more reports, held more consultations, received more visits to its website and more downloads of its reports than ever before, beginning with the April, 2009, release of *Achieving 2050: A Carbon Pricing Policy for Canada*. This was followed by four separate policy publications, including last July's annual requisite assessment of the government's *Kyoto Protocol Implementation Act Action Plan* and two other major reports in the spring of 2010.

The Round Table marked the fall by releasing *True North: Adapting Infrastructure to Climate Change in Northern Canada*. The report offered practical advice on how Northern Canada can adapt its infrastructure to the potential effects of a changing climate. This report is being utilized by government officials. Later, the Round Table wound up its *Achieving 2050* policy report with an electronic report highlighting key outcomes from a series of outreach sessions with stakeholders that took place in the late spring and summer of 2009.

Throughout the year, the Round Table also continued with its work on two major policy research programs: Climate Prosperity: The Economic Risks and Opportunities of Climate Change for Canada and Water Sustainability and Canada's Natural Resource Sectors.

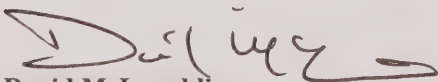
The *Climate Prosperity* series was unveiled to the public in April, 2010, with a brochure outlining the scope of the program. The first report in the series, *Measuring Up: Benchmarking Canada's Competitiveness in a Low-Carbon World*, was released in May, 2010. In June, the NRTEE released the first of two reports as part of its water program, *Changing Currents: Water Sustainability and the Future of Canada's Natural Resource Sectors*.

In early 2010, the NRTEE produced, in conjunction with the Public Policy Forum, a report examining the need for new collaborative governance approaches to achieve the goals of sustainable development. Entitled *Progress Through Process: Achieving Sustainable Development Together*, this joint report was the culmination of meetings and consultations with 20 experts in the field of sustainability and governance.

The Round Table also took a leading role in preliminary discussions on a clean-energy strategy for Canada, which included nine other public policy organizations.

The NRTEE is committed to operating in an environmentally responsible way by reducing its carbon footprint and greening its operations. In January, 2010, the NRTEE adopted a new *Environmental Code of Practice* and formalized a comprehensive set of policies and practices to guide its greening activities.

Last year marked the beginning of the Round Table's third decade of providing the Government of Canada and Parliament with policy advice on achieving sustainable development. We look forward to continuing to do so.



**David McLaughlin**

NRTEE President and CEO



SECTION 1: AGENCY OVERVIEW

1.1 Summary Information

*Raison d’Être and Responsibilities*

The raison d’être, or purpose, of the National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE or Round Table) is to play the role of catalyst in identifying, explaining, and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development.

The NRTEE interprets this broad mandate through a strategic focus on issues of national interest at the intersection of the environment and the economy. It examines the environmental and economic implications of priority issues and offers independent advice on how to address them.

Through its work, the NRTEE strives to influence policy development and decisions on issues pertaining to the environment and the economy. These promote economic prosperity for all Canadians while striving to preserve the environment for current and future generations.

**Legislative Purpose**

- (a) undertaking research and gathering information and analyses on critical issues of sustainable development;
- (b) advising governments on ways of integrating environmental and economic considerations into their decision-making processes and on global issues of sustainable development;
- (c) advising those sectors and regions on ways of incorporating principles and practices of sustainable development into their activities;
- (d) promoting the understanding and increasing public awareness of the cultural, social, economic, and policy changes required to attain sustainable development; and
- (e) facilitating and assisting cooperative efforts in Canada to overcome barriers to the attainment of sustainable development.

*National Round Table on the Environment and the Economy Act, Section 4*

Created in 1988 by the Prime Minister, the NRTEE is an independent national advisory body reporting to the federal government and Parliament through the Minister of the Environment (see Figure 1 for the agency’s internal organization and relationship to the federal government). The Round Table had its status formalized in a 1993 Act of Parliament, Bill C-72, *An Act to establish the National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE Act)*.

The NRTEE is a departmental corporation (*Financial Administration Act*, Schedule II).

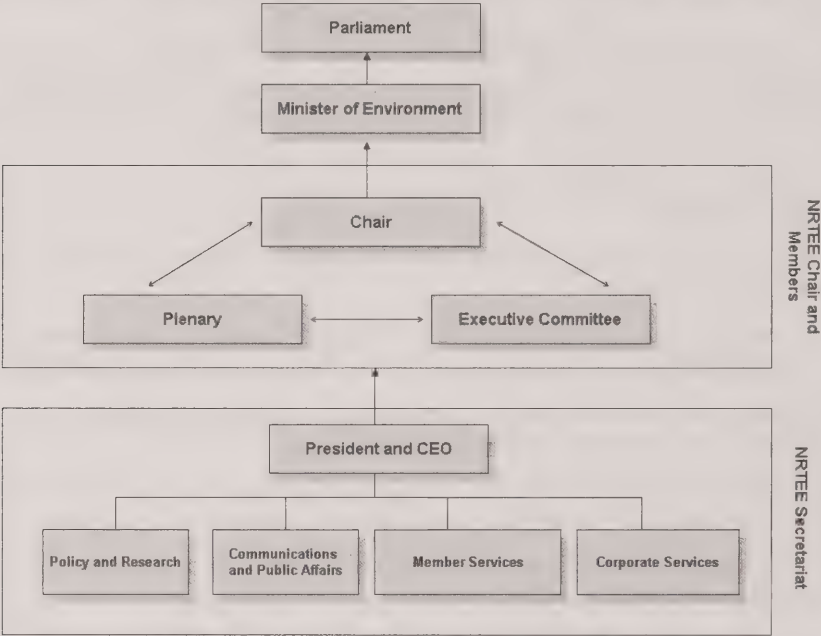
The work of the NRTEE is directed by the Round Table members drawing on their expertise and insight. The members are part-time Governor-in-Council appointees. They represent different regions of Canada and are distinguished leaders from business, labour, universities,

public service, and environmental organizations. A complete list of the NRTEE’s members can be found in section 4.2.

The Round Table normally meets four times each year in plenary sessions where members discuss priorities and review and approve the work of the Secretariat. A Secretariat in Ottawa, headed by a President and CEO, supports the members. In this context, the Secretariat provides program management, policy and research analysis, communications, and administrative services to the NRTEE members.

General information about the NRTEE and its membership can be found on the agency’s website at [www.nrtee-trnee.ca](http://www.nrtee-trnee.ca)

**Figure 1: NRTEE internal organization and relationship to the federal government**



**1.2 Strategic Outcome**

As approved by the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) in June 2007, the NRTEE has a single Strategic Outcome and a key program activity, which the NRTEE strives to achieve in the effective pursuit of its mandate. It is as follows:

Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.

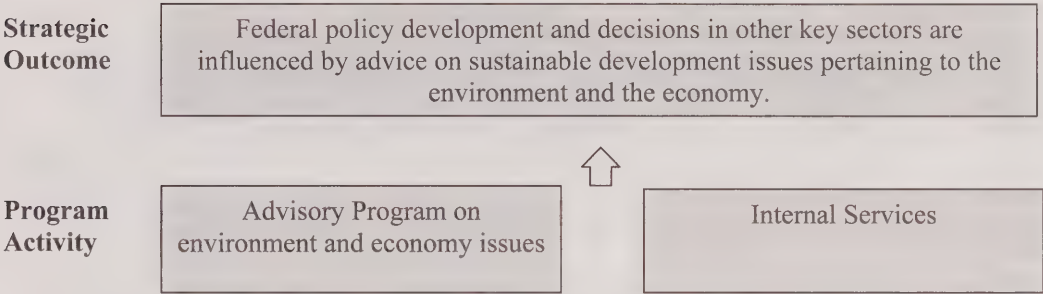


In addition, the NRTEE has the standard Government of Canada Internal Services program activity.

**Program Activity Architecture (PAA)**

Figure 2 illustrates the NRTEE’s framework for its program activity, contributing toward the Agency’s single Strategic Outcome.

**Figure 2: Program Activity Architecture (PAA) —  
National Round Table on the Environment and the Economy**



**1.3 Performance Summary**

**Financial Resources**

**Table 1: 2009-10 Financial Resources Summary  
(\$ thousands)**

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
5,134.0	5,450.9	4,920.5

**Human Resources**

**Table 2: 2009-10 Human Resources Summary  
(FTEs)**

Planned	Actual	Difference
31	29	2

## Planning Summary

Table 3: 2009-10 Planning Summary (\$ thousands)

<b>Strategic Outcome: Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy.</b>						
Performance Indicators: The extent to which NRTEE's advice is considered in federal policy decisions and its research results are used in developing policy recommendations			2009-10 Performance: Stakeholder feedback indicates NRTEE research to be generally high quality, timely, relevant and useful, which supports the Strategic Outcome			
Program Activity	Actual Spending 2008-09	2009-10 <sup>1</sup>				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	
Advisory program on environment and economy issues		2,932.7	2,933.0	3,119.5	2,971.5	Strong economic growth
Internal Services		2,200.8	2,201.0	2,331.4	1,949.0	
<b>Total</b>	<b>5,051.6</b>	<b>5,133.6</b>	<b>5,134.0</b>	<b>5,450.9</b>	<b>4,920.5</b>	

### 1.4 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Table 4 illustrates the contribution of the NRTEE to its two key areas of priority as identified in the NRTEE's 2009-2010 Report on Plans and Priorities (RPP) (one operational and one management) toward its single Strategic Outcome.

<sup>1</sup> Commencing in the 2009-10 Estimates cycle, the resources for the Internal Services program activity are displayed separately from other program activities; they are no longer distributed among the remaining program activities, as was the case in previous Main Estimates. This has affected the comparability of spending and FTE information by program activity between fiscal years.

**Table 4: Contribution of Organizational Priorities toward Strategic Outcome, 2009–2010**

<b>Priority 1: Operational Priorities</b>	<b>Type</b>	<b>Status</b>	<b>Linkage to Strategic Outcome</b>
Produce and promote advice to decision makers on environment and economy issues	Ongoing	Mostly met. Operational initiatives outlined in the 2009-10 were achieved with minor exceptions. For specific details see section 2.2	The production and promotion of high quality research and advice contributes to progress towards the Round Table's single Strategic Outcome:  'Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy'.
<b>Priority 2: Management Priorities</b>	<b>Type</b>	<b>Status</b>	
Apply sound management practices in operations	Ongoing	Mostly met. Management initiatives outlined in the 2009-10 RPP were achieved with minor exceptions. For specific details see section 2.2	

## 1.5 Risk Analysis

### *Context*

The NRTEE strives to influence the government's approach to important sustainable development issues. To accomplish this, the NRTEE must produce and promote relevant, neutral, and credible advice in a timely manner. Its ability to do so is affected by both external and internal factors.

Changes in operating environment have been, and will continue to be, a challenge for a small agency such as the NRTEE and the agency expects to experience continuing pressures to adapt and respond over the next few years. Key risk factors are discussed below.

### *Risk Factors*

Concern about the environment—and climate change in particular—have put the Round Table's work in the spotlight. However, the emergence of the economy as the primary issue of national interest poses a potential risk for the NRTEE as it may make it more difficult to get the attention of the decision makers whom the Round Table seeks to influence. In order to be credible in this situation, the NRTEE needs to achieve a balance between generating advice that is relevant and useful to the government in the short term, and yet is also relevant and sustainable for the future. The NRTEE understands this complex environment well and manages the associated risks by

producing advice that is fact-based, objective, and sound, and by consulting on an ongoing basis with its stakeholders both inside and outside government. Its communications strategy is also crafted to address this challenge.

The timing of the appointment of new members to the Round Table has, in the past, posed challenges for the NRTEE in terms of ensuring continuity for its work. Recent appointments approaches by the government have helped address this. Ensuring balanced representation of members is an ongoing goal. The NRTEE mitigates risk in this regard by broadly consulting with stakeholders to ensure that representation from all sectors and regions of the country is reflected in its work.

Small agencies such as the NRTEE are often vulnerable to employee turnover, since there is not the same depth in staff resources as in larger organizations. Internally, the NRTEE faced particular challenges in 2009–2010 due to the departure of some employees that affected project deadlines. The NRTEE attempts to pro-actively address these risks on an ongoing basis through cross training and a matrix approach to its policy projects.

## 1.6 Expenditure Profile

In 2009–2010, the Round Table’s spending was \$4.9 million. In this period, there were no transfer payment programs or significant shifts in spending.

## 1.7 Voted and Statutory Items

Table 5 illustrates the way in which Parliament approved the NRTEE’s resources, and shows the changes in resources derived from Supplementary Estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

**Table 5: Voted and Statutory Items (\$ thousands)**

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	Actual Spending 2007–08	Actual Spending 2008–09	2009–10	
				Main Estimates	Actual Spending
20	Operating expenditures	4,517.7	4,695.6	4,732.1	4,512.8
(S)	Contributions to employee benefit plans	339.1	356.0	401.5	407.8
(S)	Expenditures pursuant to Paragraph 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	0.9	-	-	0
	<b>Total</b>	<b>4,857.7</b>	<b>5,051.6</b>	<b>5,133.6</b>	<b>4,920.5</b>



**SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME**

**2.1 NRTEE Strategic Outcome**

As previously outlined in section 1.2, the NRTEE has a single Strategic Outcome as approved by the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS). It is as follows:

Federal policy development and decisions in other key sectors are influenced by advice on sustainable development issues pertaining to the environment and the economy

The key indicator of the NRTEE’s overall performance against its Strategic Outcome is the extent to which NRTEE’s advice is considered in federal policy decisions and its research results are used in the development of policy recommendations.

The Program Activity that pertains to this Strategic Outcome is:

Advisory Program on environment and economy issues

The NRTEE’s approach to achieving its Strategic Outcome consists of producing and promoting its policy advice and applying sound management practices in all aspects of its work. The NRTEE’s goal is to increase the understanding of decision makers and Canadians about challenges and opportunities at the intersection of the environment and the economy, and to inform the public policy debate on those questions.

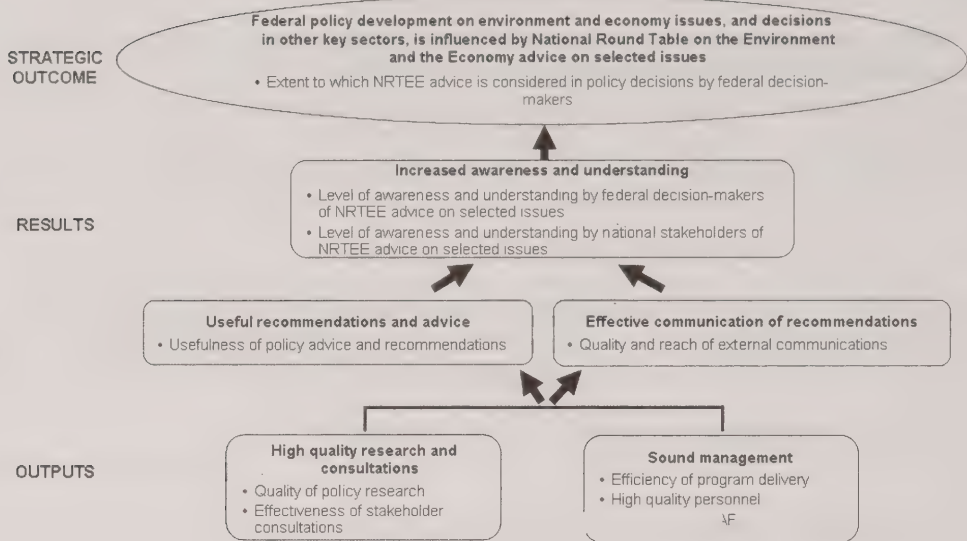
The NRTEE is in the unique position of being an independent policy advisory agency that advises the federal government on sustainable development solutions. It raises awareness among Canadians and their governments about the challenges of sustainable development by advocating for positive change and strives to promote credible and impartial policy solutions that are in the best interest of all Canadians.

During 2009–2010, the NRTEE engaged federal departments, agencies, and key national, provincial, and territorial stakeholders in our research and ideas generation. Throughout the course of its work, the NRTEE has continued to suggest ways to make environmental and economic concerns an important part of the government’s decision-making processes and encourage the adoption of its sustainable development recommendations.

***The NRTEE Performance Measurement Framework***

The performance measurement framework, presented in Figure 3, identifies the performance indicators for the single Strategic Outcome and each result and output contributing to this outcome.

**Figure 3: NRTEE Performance Measurement Framework**



## 2.2 Program Activity Summary

The summary reflects the three core areas of NRTEE activity: Produce Advice, Promote Advice, and Apply Sound Management Practices.

The expected results for each of these three core activities, outlined below, are in accordance with the NRTEE's Performance Measurement Framework, as illustrated in Figure 3.

### *Produce Advice*

*Producing advice* entails conducting original research and convening experts and stakeholders to ensure balance and credibility. The research analyzes the environmental and economic facts and trends underlying each issue. The resulting policy recommendations are reviewed and approved by NRTEE members. The culmination of this effort is a report that presents the findings, analysis, and recommendations from the research and consultation process and the consensus of members.

#### **Expected Results and Outputs (as illustrated in Figure 3: NRTEE Performance Measurement Framework)**

- Usefulness of policy advice and recommendations
- Quality of policy research
- Effectiveness of stakeholder consultations

## (a) Generate Policy Advice

In 2009–2010, the NRTEE successfully undertook a variety of activities through a range of targeted initiatives to achieve its expected results.

*Achieving 2050: A Carbon Pricing Policy for Canada:* Published in April 2009, this report, and its Technical Backgrounder, recommended a carbon pricing policy for Canada designed to meet the government's 2020 and 2050 GHG emissions reductions targets. The report explores how best to establish a unified carbon pricing policy for Canada – in the form of an economy-wide cap-and-trade system – that would meet Canada's environmental goals at least economic cost.

Following the release of the report, the NRTEE held a series of outreach sessions in six Canadian cities during the spring and summer of 2009 to gauge regional views and gain insights on the potential impact of the proposed carbon pricing policy. A summary report, released in December 2009, highlights the key outcomes from the sessions, including areas of agreement and divergence as well as specific issues participants felt the federal government needed to be aware of when moving toward a unified national cap-and-trade system. Participants across Canada strongly supported many of the recommendations of *Achieving 2050*.

*Climate Prosperity – The Economic Risks and Opportunities of Climate Change for Canada:* Building on its previous work on climate change, the NRTEE developed and announced the *Climate Prosperity* program in 2009-2010, focusing on the economic risks and opportunities for Canada related to climate change. A brochure providing details of this two year program was produced and distributed to a large number of stakeholders.

Knowing where we stand is a key component in determining where we must focus if Canada is to compete and win in this new reality. This is the purpose of the first report entitled *Measuring Up: Benchmarking Canada's Competitiveness in a Low-Carbon World*, released in May 2010. It assesses Canada's current and prospective competitiveness against other G8 nations in areas such as emissions and energy, skills, investment, innovation and governance.

*True North: Adaptation of Northern Infrastructure to Climate Change:* Canada's North is on the frontline of climate change. This is clearly apparent with infrastructure. This program's purpose was to demonstrate how improvements in the use of existing risk-based mechanisms - codes and standards, insurance, and disaster management - can reduce the vulnerability of northern infrastructure, while also addressing climate risks into the future. Released in November, 2009, *True North* was a product of over two years of intensive research and consultations with almost 100 stakeholders from the North and across Canada. The report set out 16 recommendations to make community, energy, and transportation infrastructure more resilient and able to cope with expected climate change.

*Changing Currents: Water Sustainability and Canada's Natural Resource Sectors:* The NRTEE program on Water Sustainability and Canada's Natural Resource Sectors is designed to examine the relationship between the energy, mining, forestry and agriculture sectors and water sustainability. The program raises the profile of water management within Canada, particularly with respect to the natural resource sectors. Its goal is to provide recommendations to governments, industry and water management authorities on policies, approaches and

mechanisms through which water can be better managed to foster both ecosystem health and the natural resource sectors' economic sustainability.

In 2009-2010, the NRTEE completed the program's first phase, which focused on defining the most important water uses to the sectors and key issues relative to them. This work resulted in the publication of *Changing Currents: Water Sustainability and the Future of Canada's Natural Resource Sectors*, released in June, 2010, in conjunction with the inaugural Canadian Water Summit in Mississauga, Ontario.

**Sustainable Development Governance:** Complex long term issues such as climate change, water management, clean energy and others require new collaborative engagement processes if we are to truly make progress. To begin to address this issue, the NRTEE collaborated in a project to examine how we could reinvigorate our governance processes to assist decision makers in choices and actions on sustainable development.

Over the course of two roundtable discussions and one-on-one interviews with 20 of Canada's leading experts and practitioners in the field of sustainable development and governance, the NRTEE developed the content towards production of a report entitled *Progress Through Process: Achieving Sustainable Development Together*. The report, released early in 2010, sets out eight key "Elements of Successful Collaborative Governance for Sustainable Development".

More information about each of these specific initiatives and related reports available for download can be found on the NRTEE website at [www.nrtee-trnee.ca](http://www.nrtee-trnee.ca).

#### **(b) Comply with Bill C-288**

In July 2009, the NRTEE complied with its legislated responsibilities under the *Kyoto Protocol Implementation Act* (KPIA). This was the NRTEE's third response to its obligations under KPIA.

The NRTEE response may be found at <http://www.nrtee-trnee.com/eng/issues/programs/KPIA/KPIA.php>.

#### **(c) Respond to Government References**

In 2009-2010 the NRTEE was not called upon to respond to any formal government research requests.

#### **(d) Establish a Strategic Outlook Function**

Resource capacity and emerging workload pressures in other key areas has precluded the formal establishment of a strategic outlook function. Information and intelligence gathering on priority sustainability issues continues to be gathered on a less formal basis by the policy team through a dedicated resource and is used to seed ongoing policy discussions on future priorities.

#### **(e) Establish an International Research Network**



The network has evolved into a more informal research resource for the NRTEE. The organizations are called upon from time to time to provide contacts, research links, information and perspective internationally on policy matters being considered by the Round Table.

**Promote Advice**

On completion of a research program or project, the agency promotes its findings and advice through a variety of communications channels to reach targeted decision makers and opinion leaders across the country. This step is crucial for raising awareness and understanding and for influencing policy development. The NRTEE maintains and updates networks of selected individuals and stakeholder groups as a starting point for these activities.

**Expected Results and Outputs (as illustrated in Figure 3: NRTEE Performance Measurement Framework)**

- Quality and reach of external communications
- Level of awareness and understanding by federal decision-makers and national stakeholders of NRTEE advice on selected issues

**(a) Maintain Program and Corporate Communications Activities**

Based on the performance data collected for 2009–2010, the NRTEE was successful in achieving its expected results for the fiscal year.

Despite its limited resources, the NRTEE increased its overall communications profile and activities, supporting the release of the Round Table’s reports, continued the upgrading of its website and communicated advice regularly and directly with stakeholders.

A major project to consolidate and streamline its stakeholder databases was initiated late in 2009-10. This will be completed in 2010 and will enable more efficient targeted communications with the agency’s broad and diverse stakeholder community.

**(b) Improve Strategic Communications**

Media presence and relations are a key aspect of the work of the NRTEE communications team, and a measure of the influence and reach of the Round Table. In 2009–2010, the Round Table achieved significant presence in national and regional media, particularly in support of two of its key reports. Media citations totalled 52 for the *Achieving 2050 Advisory and Technical Reports* and 35 for and the *True North Report*. This was essentially double the coverage of reports in the previous year, a measure of the topical nature of the Round Table’s work and the successful promotion of it.

The Round Table’s website continued to evolve during the year – both technologically and with respect to content. These enhancements, when coupled with the continued shift to electronic

publishing, saw website visits more than double from the prior year to over 443,000 in 2009-2010.

The NRTEE's outreach efforts continue to be marked by an evolution to electronic publishing, with two reports, *Progress Through Process* and the third volume of the *Achieving 2050* series, being released in purely electronic form. This has resulted in a reduction in the number of printed copies produced, generally from the thousands to hundreds. In a continued effort to capitalize on the efficiency of new technology, report dissemination has been practiced increasingly via email and occasionally through the use of flash drive technology. This approach saves financial resources and reduces the NRTEE environmental 'footprint'.

Electronic publishing has helped to extend the NRTEE's outreach to its stakeholders and reduce the number and cost of hard-copy reports. Access to publications via the website has not only permitted immediate access to our stakeholders, it has significantly increased the distribution levels. For example, *Achieving 2050: A Carbon Pricing Policy for Canada* and its companion Technical Report were downloaded a combined 44,886 times and the downloads of *True North: Adapting Infrastructure to Climate /Change in Northern Canada* numbered 22,821.

### **(c) NRTEE Convening Role**

In order to deliver sound recommendations and policy advice to governments, the NRTEE relies on its recognized two main strengths: The high quality of its research and its strong and unique convening power. The NRTEE's credibility makes it a recognized effective convener for matters related to sustainable development.

In 2009-2010, the NRTEE used its convening ability on a regular basis, either by hosting or participating in over 60 stakeholder sessions and speaking engagements in Canada and abroad, more than one a week, on average. Most of these events were organized as part of the NRTEE's main research programs. On a few occasions, the NRTEE convened stakeholders to roundtable discussions on other related topics. For example, in April 2009, the NRTEE hosted a meeting of industry, NGO and academic stakeholders to learn about Australia's experiences in designing and implementing a cap-and-trade system. We convened, in October 2009, a group of government, industry and non-government stakeholders to a roundtable discussion with the Head of the U.K. Carbon Trust.

Table 6 illustrates performance summary information, broken down by expected results and performance indicators.

**Table 6: Summary of Performance Results by Indicator**

Program Activity: Advisory Program on environment and economy issues					
2009-10 Financial Resources Summary (\$ thousands)			2009-10 Human Resources Summary (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,933.0	3,119.5	2,971.5	17	16	1
Expected Results	Performance Indicators	Targets		Performance Status	Performance Summary
Increased awareness and understanding	Level of awareness and understanding by federal decision makers of NRTEE advice on selected issues	Decision makers have high level of awareness of challenges and potential solutions. NRTEE is perceived as a leader, able to bring stakeholders together to discuss current and emerging issues.		Mostly met	The NRTEE is perceived as a strong convenor and a leader in its field. Some uncertainty persists amongst stakeholders as to the NRTEE's impact on federal decision makers.
Useful recommendations and advice	Usefulness of policy advice and recommendations	Informed and regular contact with government decision makers at all appropriate levels. Detailed policy briefings provided. Policy analysis is seen as relevant, timely, and useful. High stakeholder satisfaction.		Mostly met	Regular collaboration and briefings with appropriate departments occurred on all key files. Feedback indicates analysis and advice is useful and relevant. Direct influence on broad policy decisions remains difficult to attribute and measure.
Effective communication of recommendations	Quality and reach of external communications	High visibility with stakeholders. Communications reach wide range of target audiences. Broad range of communications products, perceived to be of high quality. Periodic media coverage, generally positive.		Met all	Media presence, website activity and publication distribution volumes all increased from previous year
High Quality research and consultations	Effectiveness of stakeholder consultations	Frequent consultation with stakeholders at national and regional levels. Consultations confirm high-quality NRTEE research and build support for policy advice. High level of participation in NRTEE events. Events are perceived to have high added value.		Met all	All feedback mechanisms indicate the NRTEE's work is credible, balanced and comprehensive. The NRTEE's convening power is broadly recognized and events are well attended and supported.

### *Apply Sound Management Practices*

With limited staff and a small budget, the agency takes seriously its responsibility to ensure that the stewardship of its financial and human resources is effective and aligned with government-wide initiatives.

#### **Expected Results and Outputs (as illustrated in Figure 3: NRTEE Performance Measurement Framework)**

- Efficiency of program delivery
- High quality personnel

The recruitment and retention of high quality personnel is critical to maintaining the Round Table's recognized high quality standards in policy research and analysis. The key challenge in 2009–2010 was the need to re-align and shift internal resources to meet a demanding work agenda in the face of un-anticipated staff turnover. This was accomplished and resources continued to be dedicated to reinforcing internal policy capacity and expertise.

An independent, survey of staff, demonstrated a strong attachment to, and belief in, the mission, mandate and relevance of the NRTEE. Employees considered the NRTEE a professional, credible and supportive place to work.

The integration of strategic and financial planning was improved, with resource allocations now more closely aligned with strategic and business priorities, informed in part by changes to the government's financial operating situation.

A formal assessment of the agency's dated risk framework did not take place due to staff turnover and other priorities. A regular risk assessment and management approach has instead been instituted, something the small size of the agency enables and is more appropriate to our circumstances.

The agency initiated a project to 'virtualize' its computer network infrastructure. To be completed in 2010-2011 this will reduce ongoing hardware replacement and network maintenance costs and the NRTEE's energy footprint.

In 2009–2010, the NRTEE had no significant findings in the annual financial statement audit by the Office of the Auditor General of Canada. The 2009-2010 assessment of the agency under Treasury Boards Management Accountability Framework (MAF) produced positive feedback overall, with no areas requiring significant improvement.

The NRTEE is committed to operating in an environmentally responsible way by reducing its carbon footprint and greening its operations. To demonstrate this commitment, in January, 2010, the NRTEE adopted a new *Environmental Code of Practice* and formalized a comprehensive set of policies and practices to guide its greening activities.



The NRTEE Secretariat has committed itself to conduct an annual inventory of GHG emissions from NRTEE operations and to calculate its carbon footprint according to recognized standards and methods. The information generated by the annual GHG inventory will highlight opportunities for the NRTEE to reduce or avoid energy use in its operations.

Program Activity: Internal Services					
2009-10 Financial Resources Summary (\$ thousands)			2009-10 Human Resources Summary (FTEs)		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending	Planned	Actual	Difference
2,201.0	2,331.4	1,949.0	14	13	1

2.3 Performance Analysis

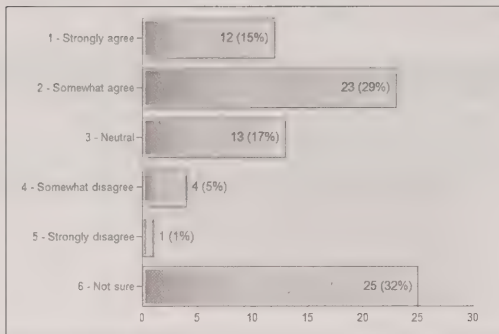
Performance results indicate positive performance against expected results identified in the performance measurement framework. This enhances the NRTEE’s ability to achieve its Strategic Outcome.

Performance is in part measured and supported by independent surveys and feedback from stakeholders and NRTEE members. Results and responses during 2009-2010 indicated that the NRTEE:

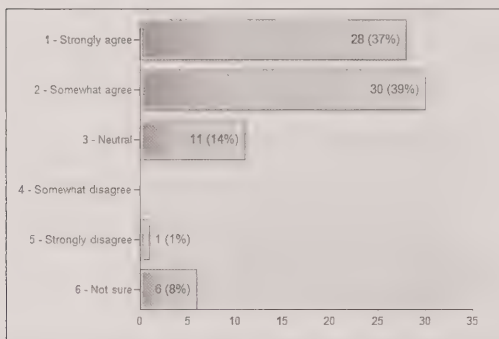
- Produces high quality, balanced, credible work, that is on the leading edge in its field.
- Is a trusted neutral reference.
- Has a unique capacity to convene important dialogues around policy research, bringing diverse interests together in an effective manner.
- Produces research and advice that is useful in different capacities.

Figures 4 and 5 demonstrate the results of feedback received from participants who were present at numerous NRTEE stakeholder sessions throughout the year. The two questions asked of participants illustrate their responses in the areas of NRTEE influence and relevance. The survey results shown in the two figures clearly demonstrate that stakeholders were generally positive in terms of their perceptions of the NRTEE’s potential impact and relevance. The relatively high percentage of “neutral” responses could be due to the challenge of clearly attributing changes in government policy directly to the NRTEE’s efforts in areas of policy that are intangible and difficult to measure, and in an environment where so many factors are at play.

**Figure 4: Survey Results for Statement “The NRTEE’s work has a significant impact on the way that key decision makers in Canadian governments think about issues that affect the environment and the economy”.** Answers from participants from various NRTEE outreach sessions (September 2009 – February 2010)



**Figure 5: Survey Results for Statement “I believe that the NRTEE’s work is highly relevant to key issues that affect Canada’s capacity to address challenges related to the environment and the economy”** Answers from participants from various NRTEE outreach sessions (September 2009 – February 2010)



Nevertheless, there is strong agreement among stakeholders that the NRTEE’s work is relevant and useful. For example, the government has made improvements to its GHG emissions forecasting methodology based on NRTEE advice. Policy options and research produced by the NRTEE have also been considered by federal departments and have been referenced and used by provincial and territorial governments.

Greater reach and depth of its communications activities will be necessary for the NRTEE to influence the broader sustainability community and how, they, in turn, influence decision makers. Factors beyond the direct control of the NRTEE will continue to impact its full success in fulfilling this specific Strategic Outcome.

There was some feeling that the reach of the NRTEE could be broadened to a wider audience, both within government and to the public more generally. It was felt that the NRTEE plays a unique and important advisory role, but there was some uncertainty of its direct impact on federal policy decision-making outcomes. This difficulty in directly attributing efforts to results is an ongoing and systemic challenge of independent policy and research organizations.

## 2.4 Lessons Learned

- Stakeholder feedback indicates a widespread desire to have the NRTEE increase its engagement base to a broader spectrum of leaders and decision makers. The small NRTEE resource base will limit progress in this respect. Working collaboratively with regional stakeholders and partners in outreach activities will be used to try and leverage broader engagement.
- The NRTEE had assumed its core strengths were its high quality research outputs and its neutrality. While these are recognized attributes, stakeholders felt a distinctive asset of the NRTEE is its convening power; the ability to bring a range of diverse opinions and leaders together to share different perspectives on difficult issues in a respectful manner. The Round Table will attempt to further leverage this strength in the pursuit of its mandate.
- The NRTEE's initial trial forays into using social media as part of its communication strategy yielded positive results and will be pursued further going forward.

## 2.5 Benefits for Canadians

The NRTEE benefits Canadians by addressing an issue of critical importance, namely sustainable development. The agency provides recommendations to decision makers with the ultimate goal of influencing policy on issues at the nexus of the environment and the economy. These recommendations, if implemented, are consistent with Canada's national interest and the government's objective of building a globally competitive, sustainable, technologically innovative economy.





## SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

### 3.1 NRTEE Financial Highlights

Table 7: Condensed Statement of Financial Position at end of Fiscal Year (March 31, 2010)

	% Change	\$ thousands	
		2010	2009
<b>ASSETS</b>			
Total Assets	1.2	717.3	708.7
<b>LIABILITIES</b>			
Total Liabilities	0.7	1,129.5	1,121.9
<b>EQUITY</b>			
Total Equity	-0.2	(412.3)	(413.2)
<b>TOTAL</b>	<b>1.2</b>	<b>717.3</b>	<b>708.7</b>

Table 8: Condensed Statement of Operations at end of Fiscal Year (March 31, 2010)

	% Change	\$ thousands	
		2010	2009
<b>EXPENSES</b>			
Total Expenses	-6.2	5,346.8	5,699.8
<b>REVENUES</b>			
Total Revenues	-67.2	34.7	105.9
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>-5.0</b>	<b>5,312.1</b>	<b>5,593.9</b>

### 3.2 NRTEE Financial Statements

As a departmental corporation listed in Schedule II of the *Financial Administration Act*, the NRTEE is required to produce an annual report containing its audited financial statements. An electronic version of this report for 2009–2010 may be found on NRTEE’s website at the following link: <http://www.nrtee-trnee.ca/eng/publications/annual-reports/annualreport-2009-2010/index-AR-2009-2010-eng.php>

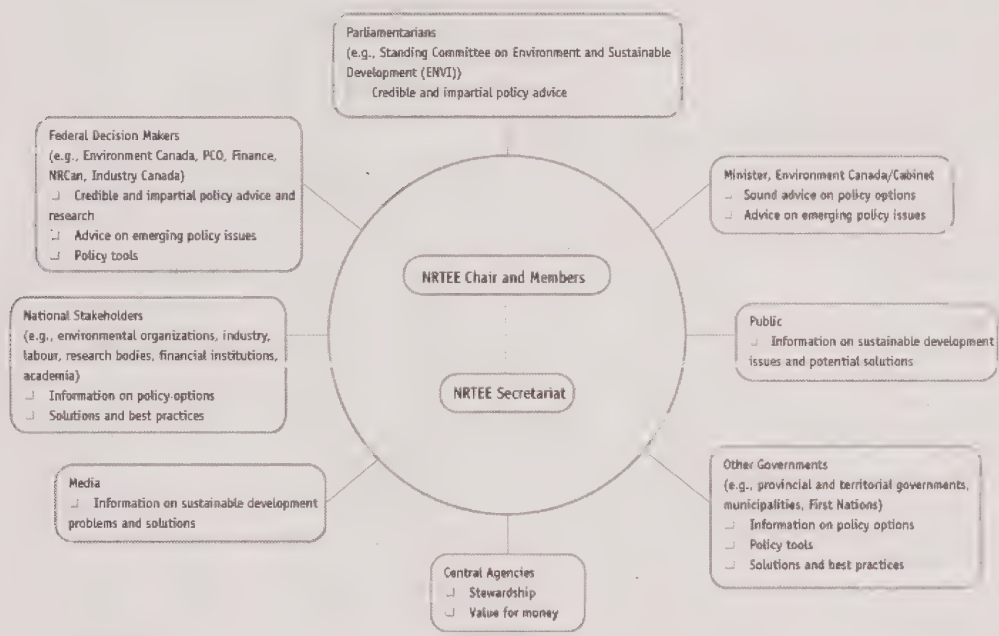


SECTION 4: OTHER ITEMS OF INTEREST

4.1 NRTEE Stakeholders and Their Expectations

As the stakeholder map in Figure 6 indicates, NRTEE serves a number of stakeholders, including Cabinet and parliamentarians, the Minister of the Environment, federal decision makers, and national stakeholders who have an interest in the environment and sustainable development. The figure summarizes the expectations of each of these stakeholders in relation to the NRTEE.

Figure 6: NRTEE Stakeholders and Their Expectations



## 4.2 NRTEE Members

NRTEE members meet four times a year to review research, approve reports, and agree on new priorities for action. Members often participate in expert advisory committees and on NRTEE task forces. They bring unique expertise as well as a broader perspective to the Round Table, essential to enriching the NRTEE's results.

The members (from April 1, 2009 to March 31, 2010) are listed below:

NRTEE Chair  
Bob Page  
*Calgary, Alberta*

Janet Benjamin  
*North Vancouver, British Columbia* (to December 8, 2009)

The Honourable  
Pauline Browes, P.C.  
*Toronto, Ontario*

Elizabeth Brubaker  
*Toronto, Ontario*

Angus Bruneau  
*St. John's, Newfoundland and Labrador*

David Chernushenko  
*Ottawa, Ontario* (to November 9, 2009)

Diane Cunningham  
*London, Ontario* (from May 14, 2009)

Anthony Dale  
*Toronto, Ontario*

Francine Dorion  
*St-Bruno-de-Montarville, Québec*

Robert Dubé  
*Montréal, Québec* (to October 12, 2009)

John Hachey  
*Lachine, Québec* (from May 14, 2009)

Timothy Haig  
*Oakville, Ontario*

Christopher Hilkene  
*Toronto, Ontario*

Franklin Holtforster  
*Ottawa, Ontario* (from November 9, 2009)

Mark Jaccard  
*Vancouver, British Columbia* (to November 9, 2009)

Leah Lawrence  
*Calgary, Alberta* (from May 14 to November 13, 2009)

Donald MacKinnon  
*Toronto, Ontario*

Ken McKinnon  
*Whitehorse, Yukon*

Robert Mills  
*Red Deer, Alberta* (from October 1, 2009)

Richard Prokopanko  
*Vancouver, British Columbia*

Wishart Robson  
*Calgary, Alberta*

Robert Slater  
*Ottawa, Ontario*

Robert Sopuck  
*Sandy Lake, Manitoba* (to July 28, 2009)

Biographies and additional information about NRTEE members can be found at  
<http://www.nrtee-trnee.ca/eng/about-us/members/nrtee-members.php>.



### **4.3 NRTEE Contact Information**

Jim McLachlan  
Director of Corporate Services  
344 Slater Street, Suite 200  
Ottawa, ON K1R 7Y3  
Tel: 613-947-4507





#### 4.3 Personnes-ressources à la TRNEE

Jim McLachlan  
Directeur, Services intégrés  
344, rue Slater, bureau 200  
Ottawa (Ontario) K1R 7Y3  
Tél. : 613-947-4507



#### 4.2 Membres de la TRNEE

Les membres de la TRNEE se réunissent quatre fois par an pour examiner les recherches, approuver les rapports et s'entendre sur de nouvelles priorités d'action. Les membres participent souvent à des comités consultatifs d'experts et aux groupes de travail de la TRNEE. Ils apportent à la Table ronde leur savoir-faire ainsi qu'une perspective élargie, éléments indispensables à l'enrichissement des résultats de la TRNEE.

Voici la liste des membres (du 1er avril 2009 au 31 mars 2010)

Président de la TRNEE

Bob Page

Calgary (Alberta)

Christopher Hilkenne

Toronto (Ontario)

Franklin Holtforster

Ottawa (Ontario)

(À partir du 9 novembre 2009)

L'honorable

Pauline Browes, C.P.

Toronto (Ontario)

Elizabeth Brubaker

Toronto (Ontario)

Leah Lawrence

Calgary (Alberta)

(Du 14 mai au 13 novembre 2009)

Donald MacKinnon

Toronto (Ontario)

Ken McKinnon

Whitehorse (Yukon)

Robert Mills

Red Deer (Alberta)

(À partir du 1er octobre 2009)

Richard Prokopanko

Vancouver (Colombie-Britannique)

Diane Cunningham

London (Ontario)

(À partir du 14 mai 2009)

Anthony Dale

Toronto (Ontario)

Francine Dorton

St-Bruno-de-Montarville (Québec)

Robert Dubé

Montréal (Québec)

(Jusqu'au 12 octobre 2009)

John Hachey

Lachine (Québec)

(à partir du 14 mai 2009)

Robert Sopuck

Sandy Lake (Manitoba)

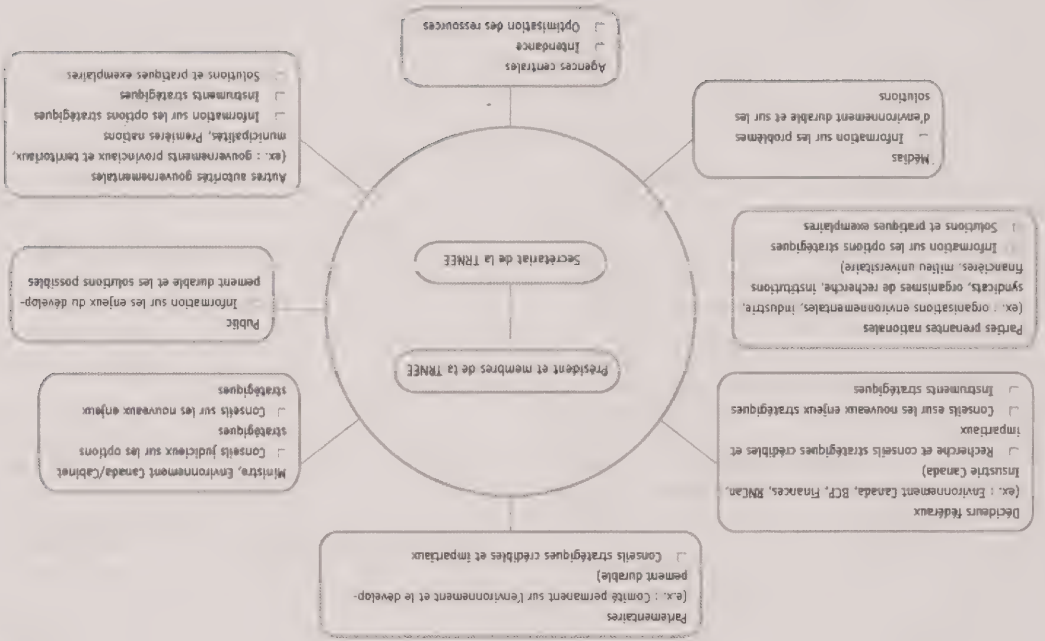
(Jusqu'au 28 juillet 2009)

Les biographies et autres renseignements supplémentaires sur les membres de la TRNEE sont publiés à l'adresse suivante : <http://www.trnee-nrtee.ca/lra/a-notre-sujet/membres/membres-trnee.php>

## 4.1 Les intervenants de la TRNEE et leurs attentes

Comme il est illustré à la figure 6, la TRNEE dessert plusieurs intervenants, notamment le Conseil des ministres et les Parlementaires, le ministre de l'Environnement, les décideurs fédéraux et les intervenants à l'échelle nationale qui s'intéressent à l'environnement et au développement durable. Le tableau qui suit illustre les attentes de chacun des intervenants relativement la TRNEE.

Figure 6 : Les parties prenantes de la TRNEE et leurs attentes





## SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

### 3.1 Faits saillants financiers de la TRNEE

Tableau 7 : Abrégé de l'état de la situation financière à la fin de l'exercice (31 mars 2010)

		% de variation	(en milliers de dollars)	
			2010	2009
ACTIF				
Total de l'actif	1.2		717,3	708,7
PASSIF				
Total du passif	0.7		1129,5	1121,9
AVOIR				
Total de l'avoir	-0.2		(412,3)	(413,2)
Total	1.2		717,3	708,7

Tableau 8 : Abrégé de l'état des résultats à la fin de l'exercice financier (31 mars, 2010)

		% de variation	(en milliers de dollars)	
			2010	2009
CHARGES				
Total des charges	-6.2		5346,8	5699,8
REVENUS				
Total des revenus	-67.2		34,7	105,9
COÛT NET D'EXPLOITATION	-5.0		5312,1	5593,9

### 3.2 États financiers de la TRNEE

À titre d'établissement public figurant à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la TRNEE est tenue de produire un rapport annuel contenant ses états financiers vérifiés. Une version électronique de ce rapport pour 2000-2010 est publiée sur le site internet de la TRNEE au lien suivant : <http://www.tnec-nrtcc.ca/tra/publications/rapports-annuels/rapport-annuel-2009-2009/index-RA-2008-2009-tra.php>





l'économie. Si elles sont mises en œuvre, ces recommandations sont compatibles avec l'intérêt national du Canada et l'objectif du gouvernement consistant à établir une économie novatrice sur le plan des technologies, durable et concurrentielle à l'échelle mondiale.

Ceci dit, il se dégage un important consensus parmi les intervenants que le travail de la TRNEE est pertinent et utile. Ainsi, le gouvernement a perfectionné sa méthodologie pour l'établissement des prévisions des émissions de GES en se fondant sur les avis de la TRNEE. Des ministères fédéraux ont également tenu compte d'orientations stratégiques et de conclusions de recherches produites par la TRNEE, et divers gouvernements provinciaux et territoriaux s'en sont inspirés ou les ont utilisés.

Pour influencer le milieu plus large de la durabilité et la façon dont ce milieu influe à son tour sur les décideurs, la TRNEE devra approfondir et élargir le champ de ses activités de communications. Certains facteurs qui échappent à la TRNEE continueront d'intervenir dans la réalisation complète de ce résultat stratégique précis.

Certains commentateurs laissent entendre que le rayonnement de la TRNEE pourrait s'étendre à un plus vaste auditoire, tant au sein du gouvernement qu'auprès du grand public. D'aucuns estiment que la TRNEE joue un rôle consultatif important et sans pareil, mais demeurent incertains quant à son incidence directe sur les décisions finales qui sont prises en matière d'orientations stratégiques par les instances fédérales. Cette difficulté d'attribuer directement certains efforts aux résultats constitue un problème systémique constant dans les organismes indépendants de recherches et de politiques.

## 2.4 Leçons apprises

- La rétroaction des intervenants révèle le désir important de voir la TRNEE élargir son auditoire et atteindre un plus grand éventail de dirigeants et de décideurs. Les faibles ressources de la TRNEE limiteront ses progrès à cet égard. La concertation avec des intervenants et des partenaires à l'échelle régionale pourrait être une avenue utile afin de rejoindre un plus large auditoire.
- La TRNEE estimait que ses principales forces résidaient dans les produits issus de ses recherches de haute qualité et dans sa neutralité. Bien que ce soit là des atouts qui lui sont effectivement reconnus, les intervenants sont aussi d'avis qu'un des principaux atouts de la TRNEE est sa faculté de concertation, cette capacité de réunir ensemble des gens et des dirigeants aux opinions diverses et de les amener à partager leurs différentes perspectives au sujet d'enjeux épineux, et ce dans le respect mutuel. La Table ronde s'efforcera de tirer davantage parti de cette force dans le cadre de l'exercice de son mandat.
- Les premiers essais de la TRNEE visant à faire usage des médias sociaux dans le cadre de sa stratégie de communication ont donné des résultats positifs, et cette initiative sera explorée davantage à l'avenir.

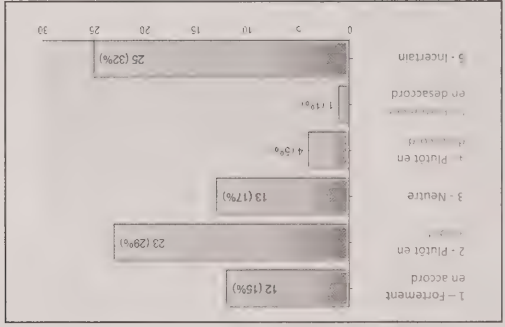
## 2.5 Avantages pour les Canadiens

La TRNEE profite aux Canadiens en traitant d'une question d'importance critique, à savoir le développement durable. L'organisme fait des recommandations aux décideurs avec l'intention ultime d'influencer la politique sur des questions qui sont au cœur de l'environnement et de

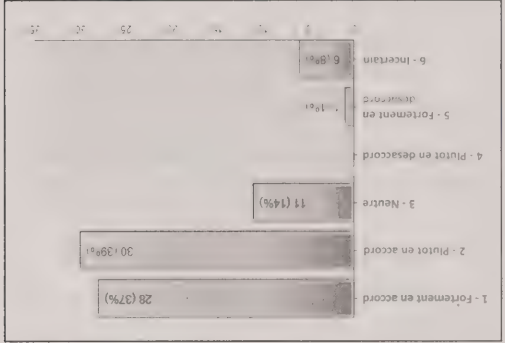
Les figures 4 et 5 présentent les résultats des commentaires formulés par les participants à de nombreuses sessions de la TRNEE tout au long de l'année. Les deux questions posées aux participants illustrent leurs réponses dans les divers domaines d'influence et de pertinence de la TRNEE.

Les résultats des sondages ci-dessus démontrent clairement que les intervenants ont généralement une perception positive de la pertinence de la TRNEE. Le pourcentage relativement élevé de réponses « neutres » pourrait s'expliquer par la difficulté d'attribuer de manière claire et directe certains changements apportés aux politiques gouvernementales aux efforts déployés par la TRNEE dans des domaines qui sont intangibles et difficiles à mesurer, et ce, dans un contexte où tant de facteurs entrent en jeu.

**Figure 4 : Résultats du sondage pour l'énoncé « Le travail de la TRNEE a une incidence importante sur la façon de voir des principaux décideurs des gouvernements au Canada au sujet des enjeux ayant une incidence sur l'environnement et l'économie. » Réponses formulées par les participants aux diverses séances d'information de la TRNEE (septembre 2009 – février 2010)**



**Figure 5 : Résultats du sondage pour l'énoncé : « Je crois que les travaux de la TRNEE traitent véritablement des principaux enjeux qui influent sur la capacité du Canada de relever les défis environnementaux et économiques. » Réponses formulées par les participants aux diverses séances d'information de la TRNEE (septembre 2009 – février 2010)**





L'organisme a lancé un projet visant à « virtualiser » l'infrastructure de son réseau informatique. Le projet, qui sera réalisé en 2010-2011, réduira les coûts de remplacement du matériel informatique et de maintenance du réseau ainsi que l'empreinte écologique de la TRNEE.

En 2009-2010, aucune conclusion importante ne figure à l'égard de la TRNEE dans le rapport de vérification annuel de ses états financiers par le Bureau du vérificateur général du Canada. L'évaluation pour l'exercice 2009-2010 en vertu du Cadre de gestion et de responsabilisation du Conseil du Trésor a produit une réaction positive dans son ensemble, sans qu'un secteur particulier ne nécessite de correctifs importants.

La TRNEE s'est engagée à agir de façon respectueuse envers l'environnement en réduisant son empreinte de carbone et rendant son fonctionnement plus vert. Pour guider nos efforts en ce sens, nous avons publié, en janvier 2010, un nouveau Code de pratique environnementale et officialisé un ensemble complet de politiques et de pratiques.

Le secrétariat de la TRNEE s'est engagé à faire un inventaire annuel des émissions de GES produites par les activités de la TRNEE et de calculer son empreinte de carbone selon des normes et méthodes reconnues. L'information recueillie par l'inventaire annuel des GES met en valeur les occasions offertes à la TRNEE de réduire ou éliminer l'utilisation d'énergie dans son fonctionnement.

Activité de programme : Services internes					
2009-2010 Sommaire des ressources financières			(en milliers de dollars)		
2009-2010 Sommaire des ressources humaines			(ETP)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence
2,201.0	2,331.4	1,949.0	14	13	1

### 2.3 Analyse du rendement

Les résultats du rendement révèlent un rendement positif par rapport aux résultats escomptés qui sont définis dans le cadre de mesure du rendement. Ainsi, la TRNEE est plus à même d'atteindre son résultat stratégique.

Le rendement est en partie mesuré et soutenu par des sondages indépendants et la réaction obtenue auprès des parties prenantes et des membres de la TRNEE. Les résultats et les réponses pour l'exercice 2009-2010 indiquent que la TRNEE :

- produit des travaux crédibles, équilibrés et de haute qualité, qui sont à la fine pointe dans son domaine;
- est une référence neutre et fiable;
- a une capacité unique de susciter des dialogues importants au sujet des recherches sur des enjeux stratégiques, rassemblant divers intérêts de manière efficace; et
- produit des recherches et des avis qui sont utiles à diverses fins.

Le recrutement et la rétention d'un personnel de haute qualité sont essentiels au maintien des normes reconnues de haute qualité de la Table ronde en matière d'orientation stratégique, de recherche et d'analyse. En 2009-2010, le principal défi résidait dans la nécessité de réorienter et de réaffecter les ressources internes de manière à réaliser une charge de travail exigeante tout en devant composer avec un taux de roulement inattendu. La TRNEE y est arrivée, et des ressources continuent à être affectées au renforcement de la capacité et de l'expertise stratégique à l'intérieur. Un sondage indépendant mené auprès du personnel a révélé un fort sentiment d'engagement et de fortes convictions envers la mission, le mandat et la pertinence de la TRNEE. Les employés estiment que la TRNEE est un milieu de travail professionnel, crédible et soucieux de ses employés.

L'intégration de la planification stratégique et financière a été rehaussée, l'affectation des ressources étant davantage en lien avec les priorités et les activités stratégiques, notamment en raison des modifications apportées au fonctionnement des activités financières du gouvernement. L'évaluation formelle du cadre d'évaluation du risque de la TRNEE n'a pas eu lieu en raison de la rotation du personnel et d'autres priorités concurrentes. La TRNEE a plutôt institué un mécanisme régulier d'évaluation et de gestion du risque, davantage adapté à un organisme de petite taille et aux circonstances propres à la TRNEE.

**Résultats et extrants escomptés (tel qu'illustré à la figure 3 : Cadre de mesure du rendement de la TRNEE)**

- Efficacité de la prestation des programmes
- Personnel de haute qualité

Avec un personnel restreint et un petit budget, l'organisme prend au sérieux sa responsabilité de veiller à ce que la gestion de ses ressources humaines et financières soit efficace et qu'elle cadre avec les initiatives de l'ensemble du gouvernement.

*Application de pratiques de saine gestion*

Consultations de qualité élevée	Efficacité des consultations des parties prenantes	Consultation fréquente des intervenants aux niveaux national et régional. Les consultations confirment la qualité des recherches de la TRNEE et accroissent l'appui pour les avis et conseils en matière de politique. Niveau de participation élevé aux événements de la TRNEE. Les événements sont perçus comme ayant une importance valeur ajoutée.	Complètement atteint	Tous les mécanismes de rétroaction indiquent que les travaux de la TRNEE sont crédibles, équilibrés et exhaustifs. Le pouvoir de concertation de la TRNEE est largement reconnu, et ses événements sont bien fréquentés et accueillis
---------------------------------	--	--	----------------------	---

Tableau 6 : Sommaire des résultats du rendement par indicateur

Activité de programme : Programme consultatif sur les enjeux environnementaux et économiques 2009-2010 Sommaire des ressources financières 2009-2010 Sommaire des ressources humaines (ETP)						
(en milliers de dollars)						
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Différence	
2933,0	3119,5	2971,5	17	16	1	
Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Cibles		Niveau de rendement	Sommaire du rendement	
Niveau de sensibilisation et de connaissances accrues	Niveau de sensibilisation et de connaissances par les décideurs fédéraux des conseils de la TRNEE sur des questions particulières.	Les décideurs ont un niveau élevé de sensibilisation aux défis et aux solutions potentielles afin de discuter des enjeux actuels et émergents.		Presque atteint	La TRNEE est perçue comme étant un important véhicule et un leader dans son domaine. Une certaine incertitude demeure parmi les intervenants au sujet de l'influence des travaux de la TRNEE sur les décideurs fédéraux	
Recommandations et conseils utiles	Utilité des conseils stratégiques et des recommandations	Contact informé et régulier avec les décideurs du gouvernement à tous les niveaux appropriés. Exposés stratégiques détaillés fournis. L'analyse des politiques est considérée comme pertinente et opportune. Satisfaction des intervenants élevée.		Presque atteint	Collaboration et exposés réguliers avec les ministères appropriés dans tous les dossiers clés. La rétroaction indique que les conseils et les analyses étaient à la fois utiles et pertinents. L'influence directe sur les décisions demeure difficile à mesurer et à attribuer aux travaux de la TRNEE.	
Communication efficace des recommandations	Qualité et portée des communications externes	Visibilité élevée auprès des intervenants. Les communications atteignent un grand éventail d'auditoires cibles. Vaste éventail de produits de communication, perçus comme étant de qualité élevée, médiatique périodique, généralement positive.		Complètement atteint	La présence médiatique, l'activité du site Web et la diffusion des publications sont toutes à la hausse par rapport à l'exercice précédent.	

utilisant des clés USB. Cette approche économise des ressources financières tout en réduisant l'empreinte écologique de la TRNEE.

La publication électronique des documents a contribué à élargir l'auditoire des parties prenantes de la TRNEE, de réduire le nombre de copies imprimées et les frais d'impression. Le recours à la diffusion électronique et l'accès aux publications électroniques sur le site web de la Table ronde a non seulement facilité leur accès immédiat, mais également augmenté considérablement leur diffusion. À titre d'illustration, le rapport *Objectif 2050 : Politique de prix pour le carbone pour le Canada* et le document technique s'y rapportant ont été téléchargés 44 886 fois, au total, et le rapport *Franc Nord : Adaptation de l'infrastructure du Nord canadien au changement climatique*, l'a été à 22 821 reprises.

### (c) Rôle de concertation de la TRNEE

Afin de fournir des recommandations et des conseils en matière de politiques bien appuyées aux gouvernements, la TRNEE fait appel à deux forces principales : la qualité élevée de sa recherche et son pouvoir fort et unique de concertation. La crédibilité de la TRNEE fait d'elle un point de rassemblement naturel et efficace pour tout ce qui touche le développement durable.

En 2009-2010, la TRNEE s'est servie de cette capacité de concertation de façon régulière, soit en présentant ou en participant à plus de 60 séances avec intervenants ou allocutions au Canada et à l'étranger, ce qui fait plus d'une occasion en moyenne par semaine. La plupart de ces activités étaient organisées dans le cadre des principaux programmes de recherche de la TRNEE. À quelques occasions, La TRNEE a convoqué des intervenants pour participer à des tables rondes sur d'autres sujets connexes. En avril 2010, la TRNEE a été l'hôte d'une rencontre regroupant l'industrie et des intervenants provenant des ONG et du milieu universitaire pour se renseigner sur l'expérience australienne dans le domaine de la conception et de la mise en œuvre d'un système de quotas et d'échange. Par exemple, en octobre 2009, nous avons réuni un groupe d'intervenants du gouvernement, de l'industrie, et d'organismes non gouvernementaux à l'occasion d'une table ronde avec le directeur du U.K. Carbon Trust.

Le tableau 6 présente un sommaire des résultats du rendement, selon les résultats escomptés et les indicateurs de rendement.



**Résultats et extraits escomptés (tel qu'illustré à la figure 3 : Cadre de mesure du rendement de la TRNEE)**

- Qualité et portée des communications externes
- Degré de sensibilisation et de compréhension des décideurs fédéraux et des intervenants nationaux des conseils et avis proposés par la TRNEE

**(a) Maintenir les activités de programme et de communications de l'organisme**

D'après les données sur le rendement recueillies pour 2009–2010, la TRNEE a atteint ses résultats escomptés pour l'exercice financier.

Malgré des ressources limitées, la TRNEE a rehaussé le profil global de ses communications et de ses activités, en soutenant la parution des rapports de la Table ronde, en continuant à mettre à niveau son site Web et en communiquant régulièrement et directement des avis aux intervenants. Un important projet visant à consolider et à simplifier les bases de données sur les intervenants et les parties prenantes a été entrepris vers la fin de l'exercice 2009-2010. Ce projet sera achevé en 2010 et permettra de mieux cibler les communications avec le conseil d'administration de l'organisme et la communauté des intervenants et parties intéressées.

**(b) Améliorer les communications stratégiques**

La présence dans les médias et les relations avec les médias sont des éléments clés de la tâche de l'équipe des communications de la TRNEE, et constituent une indication de l'influence et de la portée des communications de la Table ronde. En 2009–2010, la Table ronde a été très présente dans les médias nationaux et régionaux, en particulier dans le cadre de la diffusion de deux de ses principaux rapports. Un total de 52 mentions ont été relevées dans les médias pour le rapport *Objectif 2050* et le document technique s'y rapportant, et 35 pour le rapport *Franc Nord*. Il s'agit d'environ le double des mentions relevées au cours de l'exercice précédent, une mesure de la nature spécialisée des travaux de la Table ronde et de son succès à en assurer la promotion dans les médias.

Le site Web de la Table ronde a également continué à évoluer au cours de l'année – tant du point de vue technologique que de celui du contenu. Ces améliorations, avec la poursuite de la tendance vers la publication électronique des rapports, ont contribué à l'augmentation des visites au site, le nombre de visites ayant doublé et passé à plus de 443 000 visites en 2009-2010.

Les relations externes de la TRNEE continuent d'être marquées par l'évolution des outils électroniques de publication pour deux de nos rapports, *Le progrès grâce aux processus* et le troisième volume de *Objectif 2050* qui ont été publiés strictement en format électronique. Ceci a permis de réduire le nombre de copies imprimées, passant de milliers d'exemplaires à des centaines d'exemplaires. Continuant à profiter de l'efficacité des nouvelles technologies, la dissémination des rapports s'est accrue au moyen de la communication par courriel et parfois en

Pour plus de précisions sur chacune de ces initiatives et sur les rapports dont elles font l'objet, consultez le site Web de la TRNEE : [www.trnee-nrtce.ca](http://www.trnee-nrtce.ca).

## **(b) Conformité au projet de loi C-288**

En juillet 2009, la TRNEE a respecté ses engagements prescrits en vertu de la *Loi de mise en oeuvre du Protocole de Kyoto* (LMOPK). Ce fut la troisième réponse écrite de la TRNEE à ses obligations en vertu de la LMOPK.

On peut consulter la réponse détaillée de la TRNEE au <http://www.trnee-nrtce.ca/tra/enjeux/programmes/lmopk/lmopk.php>.

## **(c) Constitution des références gouvernementales**

En 2009-2010, la TRNEE n'a reçu aucune demande de recherche de quelque gouvernement que ce soit.

## **(d) Créer une fonction de perspective stratégique**

La capacité des ressources existantes et les pressions émergentes sur la charge de travail dans d'autres domaines clés ont empêché l'établissement d'une fonction formelle de perspective stratégique. La collecte de données et du renseignement sur les questions prioritaires en matière de développement durable continue à procéder d'une manière plus informelle par l'entremise de l'équipe chargée de l'élaboration des stratégies et une ressource dédiée à cette fin; ces informations servent à alimenter les discussions au sujet des stratégies à privilégier dans le cadre des priorités futures.

## **(e) Établir un réseau de recherche international**

Le réseau a évolué en un réseau de recherche plus informel aux fins de la TRNEE. Les organismes qui y participent sont appelés à l'occasion à fournir des personnes-contacts, des liens vers des recherches, des renseignements et des perspectives à l'échelle internationale au sujet des divers enjeux étudiés par la TRNEE.

## **Diffusion des conseils**

À la fin d'un programme ou d'une activité, l'organisme assure la diffusion des conclusions et des conseils par le biais de toute une gamme de moyens de communication de façon à atteindre des décideurs et des leaders d'opinion cibles du pays. Cette étape est cruciale pour assurer la sensibilisation et la compréhension du dossier, et pour influencer sur l'élaboration des politiques. Pour amorcer ces activités, la TRNEE entretient et met à jour des réseaux de personnes et de groupes d'intervenants sélectionnés.

soit au plan des émissions et de l'énergie, des compétences, des investissements, de l'innovation ou de la gouvernance.

*Franc Nord : Adaptation de l'infrastructure du Nord canadien au changement climatique.* Le Nord canadien est sur la ligne de front du changement climatique. Ceci est particulièrement évident en ce qui concerne l'infrastructure. Le but du programme était de démontrer comment les améliorations dans l'utilisation des mécanismes axés sur les risques - les codes et les normes, l'assurance et la gestion des désastres, peuvent réduire la vulnérabilité de l'infrastructure du Nord tout en abordant les risques liés au climat à l'avenir. Publié en novembre 2009, Franc Nord était le résultat de deux ans de recherches et de consultations intensives regroupant près de 100 intervenants du Nord et de partout ailleurs au Canada. Le rapport fait 16 recommandations pour rendre l'infrastructure des collectivités, de l'énergie et des transports plus résiliente et capable de s'adapter au changement climatique prévu.

*Courant de changement : la pérennité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada :* Le programme de la TRNEE sur la pérennité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada a pour objet d'étudier la relation entre les secteurs de l'énergie, de l'exploitation minière, de la foresterie et de l'agriculture, et la pérennité de l'eau. Le programme cherche à relever l'importance de la gestion de l'eau au Canada, particulièrement en ce qui a trait aux secteurs des ressources naturelles. L'objectif final du programme est de formuler des recommandations à l'intention des gouvernements, de l'industrie et des responsables de la gestion de l'eau en matière de politiques, d'approches et de mécanismes grâce auxquels l'eau peut être mieux gérée pour promouvoir tant la santé des écosystèmes que la pérennité économique des secteurs des ressources naturelles.

En 2009-2010, la TRNEE a terminé la première phase du programme qui s'attardait à définir les utilisations de l'eau les plus importantes par les secteurs ainsi que les enjeux connexes importants. Ces travaux ont mené à la publication de *Courant de changement : la pérennité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles* du Canada, publié en juin 2010, dans le cadre du Sommet canadien de l'eau tenu à Mississauga en Ontario.

Gouvernance pour un développement durable : Aujourd'hui, les enjeux complexes à long terme comme le changement climatique, la gestion de l'eau, l'énergie propre et d'autres exigent de nouveaux processus de mobilisation afin de réellement accomplir des progrès. Afin d'amorcer la résolution de ces enjeux, la TRNEE a collaboré à un projet visant à examiner comment nous pouvons renforcer nos mécanismes de gouvernance afin d'éclairer les décideurs dans les choix et les actions à entreprendre en matière de développement durable.

Au cours de deux tables rondes et d'entrevues personnelles avec 20 experts et intervenants canadiens de premier plan dans le domaine du développement durable et de la gouvernance, la TRNEE a élaboré le contenu menant à la production d'un rapport intitulé *Le progrès grâce aux processus : Réaliser un développement durable ensemble*. Le rapport, diffusé au début de 2010, met de l'avant huit « éléments de succès d'une gouvernance concertée à l'appui du développement durable ».

rapport qui présente les conclusions, les analyses et les recommandations découlant des recherches et des consultations, ainsi que le consensus des membres.

### Résultats et extraits escomptés (tel qu'illustré à la figure 3 : Cadre de mesure du rendement de la TRNEE)

- Utilité des recommandations et conseils stratégiques
- Qualité des recherches sur les politiques
- Efficacité des consultations des parties prenantes

### (a) Formuler des conseils stratégiques

En 2009-2010, la TRNEE a entrepris avec succès plusieurs activités en prenant un vaste éventail d'initiatives ciblées pour atteindre ses résultats escomptés.

*Objectif 2050 : Politique de prix pour le carbone pour le Canada.* Ce rapport de la TRNEE, diffusé en avril 2009, et le précis d'information technique qui s'y rapporte, préconisent une politique de prix pour le carbone pour le Canada dont les modalités seraient conçues de manière à atteindre les cibles de réduction d'émissions de GES formulées par le gouvernement pour 2020 et 2050. Le rapport s'attarde sur la façon de mieux établir une politique unifiée de prix pour le carbone pour le Canada – sous forme d'un système national de quotas et d'échanges – qui respecterait les objectifs environnementaux du Canada aux moindres coûts économiques possibles.

Dans la foulée de la publication du rapport, la TRNEE a tenu une série de forums de consultations dans six villes canadiennes au cours du printemps et de l'été de 2009, afin d'évaluer les opinions régionales et de prendre conscience de l'impact potentiel de la politique sur le prix du carbone proposé. Un sommaire, publié en décembre 2009, fait état des principaux résultats de ces séances, y compris les domaines d'entente ou de divergence ainsi que les enjeux particuliers que, selon les participants, le gouvernement fédéral devait connaître avant de s'engager dans un système national unifié de quotas et d'échanges. Les participants dans l'ensemble du Canada ont fortement appuyé plusieurs des recommandations formulées dans le rapport *Objectif 2050*.

*Prosperité climatique : Risques et possibilités économiques du changement climatique pour le Canada.* Consolidant les connaissances acquises dans le cadre de ses travaux précédents en matière de changement climatique, la TRNEE a conçu et annoncé son programme de recherche sur la prospérité climatique, en 2009-2010, axant ses travaux sur l'étude des risques et des possibilités économiques du changement climatique pour le Canada. Une brochure décrivant sommairement ce programme de recherche sur deux années a été produite et diffusée à un grand nombre d'intervenants.

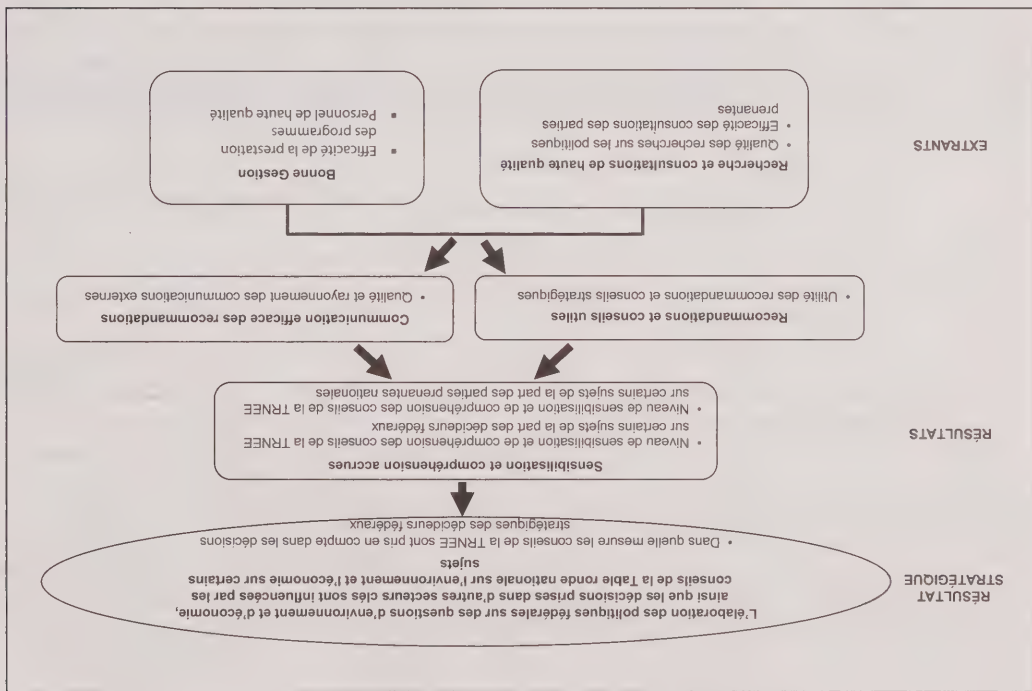
La connaissance de notre situation actuelle est essentielle pour déterminer sur quoi nous devons nous concentrer si nous voulons que le Canada soit compétitif et gagnant dans cette nouvelle réalité : voilà l'objet du premier rapport intitulé *À la hauteur : Analyse comparative de la compétitivité du Canada dans un monde faible en carbone*, publié en mai 2010. On y fait le bilan de la compétitivité actuelle et éventuelle du Canada relativement aux autres pays du G8, que ce



## Le cadre de mesure du rendement de la TRNEE

Le cadre de mesure du rendement, présenté ci-dessous à la figure 3, définit les indicateurs de rendement pour le résultat stratégique unique, et pour chaque résultat et produit qui contribue à ce résultat stratégique.

Figure 3 : Cadre de mesure du rendement de la TRNEE



## 2.2 Sommaire de l'activité de programme

Le sommaire ci-dessous reflète les trois éléments de base de l'activité de la TRNEE : formuler des conseils, diffuser des conseils et appliquer des pratiques de saine gestion.

Les résultats escomptés pour chacune de ces trois activités de base qui sont exposés ci-dessous concordent avec le Cadre de mesure du rendement de la TRNEE, tel qu'illustré dans la figure 3.

### Formulation de conseils

La *formulation de conseils* sous-entend mener des recherches originales et susciter la concertation des experts et des parties prenantes pour assurer un juste équilibre et la crédibilité voulue. Les recherches analysent les tendances et faits économiques et environnementaux qui sous-tendent chaque enjeu. Les recommandations de politiques qui en découlent sont étudiées et approuvées par les membres de la TRNEE. Le couronnement de ces efforts se traduit par un

## SECTION 2 : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### 2.1 Résultat stratégique de la TRNEE

Conformément à ce qui est indiqué à la section 1.2, la TRNEE a un seul résultat stratégique approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) qui s'énonce comme suit :

Les conseils en matière de développement durable relevant à la fois de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques fédérales et les décisions dans d'autres secteurs importants.

Le principal indicateur du rendement global de la TRNEE par rapport à son résultat stratégique est la mesure selon laquelle les conseils de la TRNEE sont pris en compte dans les décisions politiques fédérales et dont les résultats de ses recherches sont utilisés dans la formulation de recommandations stratégiques.

L'activité de programme qui se rattache à ce résultat stratégique est la suivante :

Programme consultatif sur des enjeux environnementaux et économiques.

La façon dont la TRNEE atteint son résultat stratégique consiste à produire et à diffuser ses conseils stratégiques et, dans tous les aspects de ses travaux, à appliquer des pratiques de saine gestion. L'objectif de la TRNEE consiste à faire mieux comprendre aux décideurs les défis et les débouchés qui se situent à la croisée de l'environnement et de l'économie, et à éclairer le débat sur ces questions.

La TRNEE est dans la position unique d'un organisme consultatif indépendant en matière de politiques qui préconise des solutions de développement durable au gouvernement fédéral. Elle sensibilise la population canadienne et ses gouvernements aux défis que comporte le développement durable en pronant des changements positifs, et elle s'efforce de promouvoir des solutions stratégiques crédibles et impartiales qui soient dans le meilleur intérêt de l'ensemble des Canadiens.

Au cours de 2009-2010, la TRNEE a fait participer à ses recherches et à la découverte d'idées nouvelles les ministères et organismes fédéraux, ainsi que les principaux intervenants aux niveaux national, provincial et territorial. Dans le cadre de ses travaux, la TRNEE a continué à suggérer des façons de faire des préoccupations économiques et environnementales un élément central des processus décisionnels du gouvernement et à favoriser l'adoption de sa recommandation en ce qui a trait au développement durable.

## 1.7 Crédits votés et législatifs

Le tableau 5 illustre la façon dont le Parlement a approuvé les ressources de la TRNEE, et les changements apportés aux ressources découlant du Budget supplémentaire des dépenses et d'autres autorisations, ainsi que de la façon dont les fonds sont dépensés.

Tableau 5 : Crédits votés et législatifs (en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Dépenses réelles 2007-2008	Dépenses réelles 2008-2009	2009-2010	
				Budget principal des dépenses	Dépenses réelles
20	Dépenses de fonctionnement	4517,7	4695,6	4732,1	4512,8
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	339,1	356,0	401,5	407,8
(L)	Dépenses conformément à l'alinéa 1 de la Loi sur la gestion des finances publiques	0,9	-	-	0
<b>Total</b>		<b>4857,7</b>	<b>5051,6</b>	<b>5133,6</b>	<b>4920,5</b>

s'exercer au cours des prochaines années et qu'elles nous amèneront à nous adapter et à réagir en conséquence. Les principaux facteurs de risque sont examinés ci-dessous.

### ***Facteurs de risque***

Les préoccupations au sujet de l'environnement – et du changement climatique en particulier – ont placé la Table ronde sous les feux de la rampe. Cependant, l'urgence de l'économie à titre d'enjeu principal dans le cadre de l'intérêt national présente un risque potentiel pour la TRNEE car cela pourrait être plus difficile pour celle-ci d'obtenir l'attention des décideurs que la Table ronde cherche à influencer. Pour assurer sa crédibilité dans ce contexte, la TRNEE doit trouver un équilibre entre la formulation de conseils qui soient pertinents et utiles pour le gouvernement à court terme, et qui soient également pertinents pour l'avenir. La TRNEE saisit bien ce contexte complexe et gère les risques qui s'y rattachent en donnant des conseils qui soient basés sur des faits, objectifs et sensés, et en consultant constamment ses parties prenantes, tant au sein qu'à l'extérieur du gouvernement. Sa stratégie de communications est également formulée en vue de relever ce défi.

Le moment où il a fallu nommer de nouveaux membres à la Table ronde a posé des problèmes à cet organisme dans le passé pour la continuité de ses travaux. Les différentes approches récemment adoptées par le gouvernement sur le plan des nominations ont aidé à atténuer ce problème. La représentation équilibrée des membres au sein de la TRNEE demeure toujours un objectif. La TRNEE atténue les risques dans ce domaine en consultant un vaste spectre d'intervenants afin de veiller à ce que cette représentation de tous les secteurs et de toutes les régions du pays se reflète dans ses travaux.

De petits organismes comme la TRNEE sont souvent vulnérables au roulement du personnel, ne pouvant compter sur un bassin de ressources humaines aussi large que dans les plus grands organismes. À l'échelle interne, la TRNEE a fait face à des difficultés particulières en 2009–2010 en raison du départ de certains employés, départs qui ont eu pour effet de retarder certains projets. La TRNEE tient d'atténuer ces risques par une approche proactive, notamment par une formation multi-professionnelle et une approche matricielle à la réalisation de ses projets stratégiques.

### **1.6 Profil des dépenses**

En 2009-2010, les dépenses de la Table ronde ont atteint 4,9 millions de dollars. Au cours de cette période, il n'y a eu aucun programme de paiement de transfert ni de changements marquants dans les dépenses législatives.



**1.4 Contribution des priorités au résultat stratégique**

Le tableau 4 illustre la contribution de la TRNÉE à ses deux principaux domaines prioritaires tels que définis dans le Rapport sur les plans et priorités de la TRNÉE pour 2009-2010 (l'un étant d'ordre opérationnel et l'autre relatif à la gestion) dans la concrétisation de son seul résultat stratégique.

**Tableau 4 : Contribution des priorités de l'organisme à la concrétisation de son résultat stratégique 2009-2010**

<b>Priorité 1 : Priorités opérationnelles</b>	Formuler et diffuser aux décideurs des conseils sur des enjeux environnementaux et économiques		Continue	Presque entièrement respectées. Les priorités opérationnelles ont toutes été respectées à quelques exceptions mineures près en 2009-2010. Pour plus de précisions sur les réalisations, voir la section 2.2.	La formulation et la diffusion de recherches et de conseils de qualité élevée contribuent à la réalisation du résultat stratégique unique de la Table ronde : « Les conseils en matière de développement durable relevant de l'économie influent sur l'élaboration des politiques fédérales et les décisions dans d'autres secteurs importants ».	<b>Lien au résultat stratégique</b>
<b>Priorité 2 : Priorités de gestion</b>		<b>Type</b>	<b>État d'avancement</b>			
Appliquer des pratiques de saine gestion dans les activités	Continue	Presque entièrement respectées. Les priorités de gestion telles que décrites dans le RPP ont toutes été respectées à quelques exceptions mineures près en 2009-2010. Pour plus de précisions sur les réalisations, voir la section 2.2.				

## 1.5 Analyse des risques

### Contexte

La TRNÉE s'efforce d'influer sur la façon dont le gouvernement aborde les questions importantes de développement durable. Pour ce faire, la TRNÉE doit produire et diffuser des avis pertinents, neutres et crédibles en temps opportun. Sa capacité en la matière dépend à la fois de facteurs externes et internes.

Les changements apportés au contexte opérationnel ont été et continueront d'être un défi pour un organisme aussi petit que la TRNÉE. Nous nous attendons que ces pressions continueront de

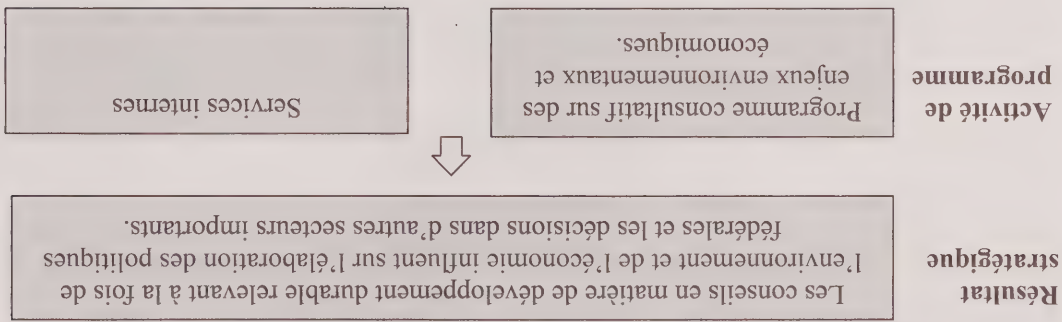
Tableau 3 : Sommaire de la planification 2009-2010 (en milliers de dollars)

<b>Résultat stratégique : Les conseils en matière de développement durable relevant à la fois de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques fédérales et les décisions dans d'autres secteurs importants.</b>	
Indicateurs de rendement :	La mesure selon laquelle les conseils de la TRNEE sont pris en compte dans les décisions politiques fédérales et dont les résultats de ses recherches sont utilisés dans la formulation des recommandations stratégiques
Rendement 2009-2010 :	D'après la réaction des parties prenantes, les recherches de la TRNEE sont généralement de haute qualité, opportunes, pertinentes et utiles, ce qui joue en faveur du résultat stratégique

Total		5051,6	5133,6	5134,0	5450,9	4920,5
Services internes			2200,8	2201,0	2331,4	1949,0
Programme consultatif sur des enjeux environnementaux et économiques			2932,7	2933,0	3119,5	2971,5
Activité de programme	Dépenses réelles 2008-2009	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Harmonisation du gouvernement aux résultats du Canada
		2009-2010 <sup>1</sup>				

<sup>1</sup> À compter du cycle budgétaire de l'exercice 2009-2010, les ressources de l'activité de programme Services internes sont présentées séparément des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties parmi les autres activités de programme comme par le passé dans le cadre du budget principal des dépenses. Cette modification affecte la comparabilité des dépenses et des données sur les ETP par activité de programme d'un exercice financier à l'autre.

Figure 2 : Architecture de l'activité de programme (AAP) —  
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie



### 1.3 Sommaire du rendement

#### Ressources financières

Tableau 1 : Sommaire des ressources financières 2009-2010 (en milliers de dollars)

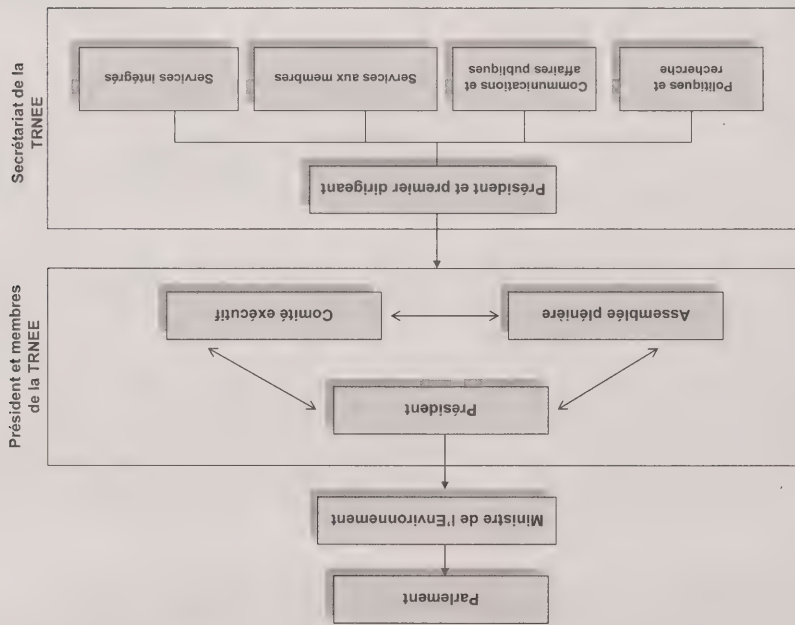
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
5134,0	5450,9	4920,5

#### Ressources humaines

Tableau 2 : Sommaire des ressources humaines 2009-2010 (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
31	29	2

Figure 1 : Organisation interne de la TRNEE et relation avec le gouvernement fédéral



## 1.2 Résultat stratégique

Comme l'a approuvé le Secrétariat du Conseil du Canada (SCT) en juin 2007, la TRNEE a un seul résultat stratégique et une seule activité de programme, qu'elle s'efforce de réaliser dans le cadre de l'exercice même de son mandat, tel que formulé ci-dessous :

Les conseils en matière de développement durable relevant à la fois de l'environnement et de l'économie influent sur l'élaboration des politiques fédérales et les décisions dans d'autres secteurs importants.

De plus, la TRNEE réalise l'activité de programme liée aux services internes courante du gouvernement du Canada.

### *Architecture de l'activité de programme (AAP)*

La figure 2 illustre le cadre de l'activité de programme de la TRNEE, contribuant à la réalisation du seul résultat stratégique de l'organisme.



La TRNEE a été créée en 1988 par le Premier ministre comme organisme consultatif national indépendant qui relève du gouvernement fédéral et du Parlement par la voie du ministre de l'Environnement (voir à la figure 1 l'organisation interne de l'organisme et sa relation avec le gouvernement fédéral). Le statut de la Table ronde a été officialisé en 1993 par une Loi du Parlement, le projet de loi C-72, *Loi constituant la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (Loi sur la TRNEE)*.

La TRNEE est un établissement public (Loi sur la gestion des finances publiques, annexe II). Les travaux de la TRNEE sont menés par les membres de la Table ronde qui misent sur leur savoir-faire et leur réflexion. Les membres sont nommés à temps partiel par le gouverneur en conseil. Ils représentent diverses régions du Canada et s'avèrent des dirigeants distingués du monde des affaires, du milieu syndical, du milieu universitaire, de la fonction publique et des organisations environnementales. Une liste exhaustive des membres de la TRNEE figure à la section 4.2.

La Table ronde se réunit normalement quatre fois par an en sessions plénières au cours desquelles les membres discutent des priorités, et passent en revue et approuvent les travaux du Secréariat. Ce Secréariat qui, établi à Ottawa, est présidé par un président et premier dirigeant, assiste les membres dans leur tâche. Dans ce contexte, le Secréariat assure la gestion des programmes, l'analyse des politiques et des recherches, les communications et les services administratifs destinés aux membres de la TRNEE.

Tout renseignement général sur la TRNEE et ses membres figure sur le site Web de l'organisme à l'adresse suivante : [www.trnee-nrtce.ca](http://www.trnee-nrtce.ca)

## SECTION 1 : VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISME

### 1.1 Renseignements sommaires

#### Raison d'être et responsabilités

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE ou Table ronde) a pour raison d'être, ou pour mission, de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion des principes et de la pratique du développement durable, et ce, pour tous les secteurs de la société canadienne de même que pour toutes les régions du pays.

La TRNEE s'acquitte de ce vaste mandat en se concentrant de manière stratégique sur les enjeux d'intérêt national qui sont à la croisée de l'environnement et de l'économie. Elle étudie les effets économiques et environnementales d'enjeux prioritaires et prodigue des conseils indépendants sur la façon de les aborder.

Dans ses travaux, la TRNEE s'efforce d'influer sur l'élaboration des politiques et sur les décisions concernant l'environnement et l'économie. Elle favorise ainsi la prospérité économique pour l'ensemble des Canadiens tout en tenant de préserver l'environnement pour les générations d'aujourd'hui et de demain.


#### Objectif Législatif

- (a) effectuer des recherches, recueillir de l'information et des données provenant d'analyses sur des questions d'importance primordiale concernant un développement durable;
- (b) conseiller les gouvernements sur la façon d'intégrer la prise en considération de l'environnement et de l'économie dans leur processus décisionnel de même que sur les questions d'ordre planétaire concernant un développement durable;
- (c) conseiller ces secteurs et ces régions sur les moyens d'incorporer à leurs activités les principes et la pratique du développement durable;
- (d) sensibiliser le public aux changements culturels, sociaux, économiques et politiques nécessaires pour réaliser un développement durable et favoriser leur compréhension;
- (e) contribuer aux efforts collectifs à déployer au Canada pour surmonter les obstacles au développement durable.

*Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, art. 4*

L'année qui vient de s'écouler marquait l'aube de la troisième décennie pendant laquelle la Table ronde fournit au gouvernement du Canada et au Parlement des conseils stratégiques sur la façon de réaliser un développement durable. C'est avec plaisir que nous allons continuer dans cette même veine.

Le Président et premier dirigeant de la TRNEE,

  
David McLaughlin

## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

L'année qui vient de se terminer a été particulièrement chargée et fructueuse pour la Table ronde. En effet, la TRNEE a produit plus de rapports, tenu plus de consultations, reçu plus de visites à son site Web et a vu plus de demandes de téléchargement de ses rapports que jamais auparavant, surtout depuis la publication en avril 2009 du document intitulé *Objectif 2050 : Politique de prix pour le carbone pour le Canada*. Ce rapport a été suivi de quatre exposés de politiques distincts, y compris la revue annuelle obligatoire du Plan d'action du gouvernement concernant la Loi sur la mise en oeuvre du Protocole de Kyoto menée en juillet dernier, ainsi que deux autres importants rapports au printemps 2010.

La Table ronde a souligné l'arrivée de l'automne par la publication de *Franc Nord : Adaptation de l'infrastructure du Nord canadien au changement climatique*. Le rapport offrait des conseils pratiques sur la façon dont le Nord canadien peut adapter son infrastructure aux effets potentiels du changement climatique et les fonctionnaires le consultent à cette fin. Un peu plus tard, la Table ronde a mis une touche finale à son rapport *Objectif 2050* en produisant un rapport en format électronique qui mettait en évidence les principaux résultats émanant d'une série de rencontres avec les intervenants qui ont eu lieu vers la fin du printemps et durant l'été 2009. Durant toute l'année, la Table ronde a poursuivi son travail au sein de deux programmes importants de recherche : Prospérité climatique – Risques et possibilités économiques du changement climatique pour le Canada et Pérénnité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada.

*La Série sur la prospérité climatique* a été dévoilée au public en avril 2010 au moyen d'une brochure qui présente la portée du programme. Le premier rapport de la série, intitulé *À la hauteur : Analyse comparative de la compétitivité du Canada dans un monde faible en carbone*, a été rendu public en mai 2010. En juin, la Table ronde publiait le premier de deux rapports dans le cadre de son programme sur l'eau, *Courant de changement : la pérénnité de l'eau et des secteurs des ressources naturelles du Canada*.

Au début de l'année 2010, en collaboration avec le Forum des politiques publiques, la TRNEE a produit un rapport qui examinait le besoin de nouvelles approches de gouvernance collaboratives pour atteindre les objectifs du développement durable. Ce rapport conjoint, intitulé *Le progrès grâce aux processus : Réaliser un développement durable ensemble* était l'aboutissement de rencontres et de consultations avec 20 experts du domaine de la gouvernance et du développement durable.

La Table ronde a également assumé un rôle de leadership dans les discussions préliminaires portant sur la stratégie en matière d'énergie propre du Canada, se joignant à neuf autres organisations de politique publique.

La TRNEE s'est engagée à agir de façon respectueuse de l'environnement en réduisant son empreinte carbone et rendant son fonctionnement plus vert. Pour guider nos efforts en ce sens, nous avons adopté, en janvier 2010, un nouveau Code de pratique environnementale et a officialisé un ensemble complet de politiques et de pratiques.





# Table des matières

Message du président et premier dirigeant .....	i
---	---

<b>Section 1 : Vue d'ensemble de l'organisme .....</b>	<b>1</b>
1.1 Renseignements sommaires .....	1
1.1 Raison d'être et responsabilités .....	1
1.2 Résultat stratégique .....	3
1.3 Architecture de l'activité de programme (AAP) .....	3
1.3 Sommaire du rendement .....	4
Ressources financières .....	4
Ressources humaines .....	4
Résumé de la planification .....	4
1.4 Contribution des priorités au résultat stratégique .....	6
1.5 Analyse des risques .....	6
Contexte .....	6
Facteurs de risque .....	7
1.6 Profil des dépenses .....	7
1.7 Crédits votés et législatifs .....	8

<b>Section 2 : Analyse de l'activité de programme par résultat stratégique .....</b>	<b>9</b>
2.1 Résultat stratégique de la TRNEE .....	9
Le cadre de mesure du rendement de la TRNEE .....	10
2.2 Sommaire de l'activité de programme .....	10
Formulation de conseils .....	10
Diffusion des conseils .....	13
Application de pratiques de saine gestion .....	17
2.3 Analyse du rendement .....	18
2.4 Leçons apprises .....	20
2.5 Avantages pour les Canadiens .....	20

<b>Section 3 : Renseignements supplémentaires .....</b>	<b>23</b>
3.1 Faits saillants financiers de la TRNEE .....	23
3.2 États financiers de la TRNEE .....	23

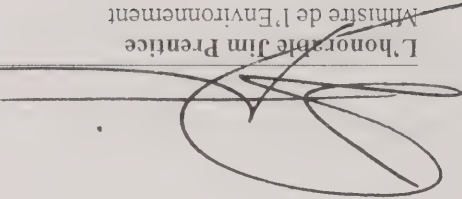
<b>Section 4 : Autres points d'intérêt .....</b>	<b>25</b>
4.1 Les intervenants de la TRNEE et leurs attentes .....	25
4.2 Membres de la TRNEE .....	26
4.3 Personnes-ressources à la TRNEE .....	27



# Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

2009-2010

Rapport sur le rendement

  
L'honorable Jim Prentice  
Ministre de l'Environnement



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

13 673



# Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

Budget des dépenses  
2009-2010

Partie III - Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2010

Canada













3 1761 11548947 8